دليل اغتنام الوقت

RDM



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

- تجنب الصراعات والسلبية
- عزز السلوك الإيجابي
- حفز ذوي الأداء الذي لا يرقى إلى المستوى المطلوب

التعامل مع الموظفين المشاكسين

نقله إلى العربية

هيثم نشواتي

العبيكان
Obeikan



2

دليل اغتنام الوقت

التعامل مع الموظفين المشاكسين

نقله إلى العربية

هيثم نشواتي



التعامل مع
الموظفين المشاكسين


mohamed khatab

سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports مـن أجـل مد يـد العون لكبار المديريـن ومديري المسـتوى المتوسـط؛ كي يصـقلوا مهاراتهـم، ويعززوا فاعليتهـم، ويحظـوا بأفضـلية على صـعيد التنافـس، مقدمةً في صـيغة موجزة وميسـرة وسـهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.
- اضبط وقتك.

- إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال.

- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.

- أن تصبح قائداً فاعلاً.

- تحفيز الناس على الأداء المحسَّن.

- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.

- استبقاء أفضل موظفيك.

- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.

Original Title
DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE

The Results-Driven Manager series

ISBN-10: 1-59139-634-4

ISBN-13: 978-1-59139-634-5

ISBN 8 - 045 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937574/2937581، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

التعامل مع الموظفين المشاكسين./ مجموعة مؤلفين؛ هيثم نشواتي؛

- الرياض 1431هـ

176ص؛ 14 × 21سم

ردمك: 8 - 045 - 503 - 603 - 978

1 - القيادة الإدارية 2- السلوك الإداري أ. نشواتي، هيثم (مترجم)

ب. العنوان

ديوي: 658.42 رقم الإيداع 8982 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات

مقدمة

حقيقةٌ لم يعد بوسعك إنكارها بعد الآن؛ الموظفون المشاكسون موجودون في كل مكان، وعليك بوصفك مديراً أن تتعلم كيف تتعامل معهم. سواء أكانوا مرؤوسين، أم مديرين زملاء، يمكن أن يتخذ الموظفون المشاكسون وسلوكهم المحبط أنماطاً كثيرة: تأخر متكرر ومزمن، أو أداء دون المستوى المطلوب، أو نزق وسرعة غضب وانفعال مع الزبائن، أو مشاحنات ومشاجرات بين الموظفين، أو تفاهات متبادلة عبر الرسائل الإلكترونية، وانهماك في قيل وقال ونشر الشائعات. وما هذا كله إلا غيض من فيض من أنماط المشاكسات الأكثر شيوعاً؛ سلبية مستمرة مقاومة لتغيير مطلوب، أو انتقاد شديد للأفكار الجديدة، وتشكٍ دائمٌ وإهمال للالتزامات يمكن أن تبرز في ميادين العمل. تتضمن أنماط السلوك المشاكس الأكثر خطورةً تعليقاتٍ غير لائقة، يستهدف بها أحد المديرين موظفاً يوشك أن يضايقه على نحو مستمر، أو تخريباً متعمداً لمعدات الشركة وتجهيزاتها من قبل عامل سرح من عمله، أو اعتداءات جسدية على الآخرين من قبل موظف غاضب أو مضطرب.

بغض النظر عن الأسلوب الذي يتخذه السلوك المشاكس، فإنه يكلف الشركات أثماناً باهظةً. هذه التكاليف تتضمن إضراراً بإجمالي الحركة (رقم المبيعات)، وتغيباً مزمناً عن العمل، إضافةً إلى تدني الإنتاجية، وتراجع المعنويات.

المديرون المخبَّلون والمحبطون بسبب السلوك المعاكس، لا يبقى لديهم الوقت والطاقة اللذان ينبغي تكريسهما للاضطلاع بمسؤولياتهم الجوهرية: إنجاز الأعمال عبر آخرين. كل هذا السلوك المشاكس يؤدي أخيراً إلى أمر واحد: الإضرار بأساس بنيان الشركة.

من الواضح أنك تستطيع أن تحقق نتائج قيمة لشركتك، عبر التعامل على نحو مجدٍ مع السلوك في ميدان العمل. يراوح الكسب الذي يتحقق من هذه النتائج الإيجابية بين شعور متزايد بالرضا عن العمل، ومعنويات مرتفعة عند العامل، وإنتاجية عالية، وعلاقات أفضل مع الزبائن، وأرباح متزايدة. إضافة إلى ذلك، عندما تعالج السلوك المشاكس بحنكة ومهارة، تحرر مزيداً من الطاقة؛ كي تستثمرها في مشروعات مرتبطة بالعمل، لإنجاز الأعمال في المواعيد المحدودة بسرعة أكبر، وارتكاب عدد أقل من الأخطاء في المعالجة. وثمة فائدة إضافية تتمثل بتعلمك كيفية معالجة السلوك المشاكس الذي يمكن أن يطرأ في المستقبل. بتعبير آخر، تعزز قدرتك على العمل المجدي مع أي شخص كائناً من كان، في أي مكان.

شيء من الفن وشيء من العلم

إذاً من أين عليك أن تبدأ كي تتقن صقل هذه الموهبة الإدارية الحاسمة؟ يجب أن تبدأ من القدرة على التمييز بين السلوك الذي يستدعي طرداً فورياً للموظف، مثل السرقة أو الأفعال غير المشروعة الواضحة الأخرى، وبين السلوك الإشكالي الذي ليس له طابع جنائي، أو إجرامي. يمكن لإدارة الموارد البشرية في شركتك، أن تزودك بمعلومات إضافية عن معالجات محددة لهذه النماذج من السلوك داخل مؤسستك، إضافةً إلى الطريقة التي تمكنك من التمييز بين السلوك الإشكالي والسلوك الإجرامي.

لكنْ ثمة تحدٍّ أكثر تثبيطاً للهمم يبقى قائماً: التعامل مع السلوك غير الإجرامي، والقادر مع ذلك على تدمير أعمال الشركة وثقافتها. ومع ذلك، إن كنت لا تستطيع أن تطرد موظفاً من العمل بسبب شكواه وتذمره المستمرين، فماذا بوسعك أن تفعل؟ يكمن الجواب جزئياً في فهم الأسباب الجوهرية، والعواطف القوية التي تقبع وراء السلوك المشاكس، الأمر الذي سوف نبحث فيه بمزيد من التفصيل في الفصول اللاحقة من هذا الكتاب. بالإضافة إلى ذلك، يتعين عليك أن تعرف كيف تكيف استجابتك مع السلوك المحدد الذي أنت بصدده. على سبيل المثال، يتطلب تسوية صراع بين موظفين اثنين. إستراتيجية مختلفةً جداً عن تلك التي يتطلبها فشل موظف في الوفاء بالتزاماته. وهذا الموقف يختلف بدوره عن موقف آخر يكون فيه أداء أحد الموظفين الدائم دون المستوى المطلوب.

الموظفون الذين يتعاملون بطريقة مجدية مع الموظفين المشاكسين، يمتلكون القدرة أيضاً على التفكير ملياً في سلوكهم الذاتي ومواقفهم، بحيث يستطيعون أن يتبينوا إن كان لهم إسهام في المشكلة. بالإضافة إلى ذلك، فالمديرون البارعون أساتذة مهرة في فن التواصل: فهم يعرفون كيف يقدمون تغذيةً بناءةً تساعد الآخرين في سعيهم إلى تحسين سلوكهم، ولديهم مواهب على صعيد التدريب، ووضع خطط اتصال تحول دون تكوّن السلوك الإشكالي في المقام الأول.

للأسباب التي أشير إليها كلها، فإن التعامل المجدي مع الموظفين المشاكسين، يتطلب شيئاً من الفن وشيئاً من العلم. إنه مزيج دقيق من الإدراك العاطفي، ومهارة فهم العلاقات القائمة بين الأشخاص، والتخطيط الدقيق. إضافةً إلى كل ذلك، يتعين عليك معرفة معالجة السلوك الإشكالي قبل أن يتحول الموقف إلى إضرارٍ بمصلحة الشركة، وتغيب مزمن عن العمل، وتراجع في الإنتاجية، أو تخريب متعمد لممتلكات الشركة. و يجب عليك أن تحدد الزمن الذي تتطلب الحال فيه طلب مساعدة خارجية، على سبيل المثال، من أناس متخصصين في إدارة شؤون الغضب، وقادرين على نزع فتيل العواطف التي غالباً ما تحرض السلوك المشاكس.

قوة العاطفة

بالرغم من أن السلوك المشاكس يمكن أن ينشأ من شخصية مجبولة على الإزعاج، أو ينجم عن مشكلات مرضية عقلية أو جسدية،

فـإن معظمهـا يتأتى من عواطف قوية. تتضـمن هـذه العواطف القلق، والغضـب، والخوف من الخســارة، والرغبة في التفوق بالمجادلات، وفي أن يكـون صــاحب تلك العواطـف «محقاً» دومـاً، وحاجته إلى الشـعور بأنــه كفء، ومقتدر، وجديـر بأن يُحبّ، أو أنه مهم على صـعيد العمل. لكن ما الذي يسـبب هذه العواطف المضـطربة والهائجة؟ كثير من هذه المشــاعر المتفجرة والمتقلبة يتكثف مع مرور الزمن، بسبب ميدان العمل المضطرب والنزعات المجتمعية.

علــى سـبيل المثـال، اجتاحـت موجـات مــن التسـريحات العمالية عموم أرجاء أمريكا، مخلفة موظفين يشـعرون بالأسـى والمرارة؛ لأنهم فقدوا وظائفهم، وآخرين يخشـون أن يخسـروا وظائفهم في أعقابهم. أدى التقــدم التقنــي وتغييرات أخـرى قوية، إلى جانــب طلب المديرين التنفيذيين، وأعضــاء مجالس إدارة الشركات من الموظفين «أن ينتجوا أكثر لقاء حصولهم على أجور أقل»، إلى إيجاد شعور لدى الموظفين بأنهم فقدوا السيطرة على طريقة إنجازهم أعمالَهم. أدى تقليص المؤسسات حجمَ الإنفاق، وفيه تقليص الإنفاق على التغطية الصـحية للعمال، إلى اقتناع كثير من الموظفين بأن شـركتهم، ببســاطة، لم تعد تهتم بهم. ما هي النتيجة؟ قلق عميق جداً، وغضـب، وخـوف تحول إلى نوع من عدم المبالاة بالعمل، ومقاومة التغيير، وسلوكيات إشكالية أخرى.

في الوقـت ذاتــه، لم تؤدِّ التغييرات التي شـهدها المجتمـع الأكبر إلا إلى تأزم الموقف وتنامي السـخط. وأنّى اتجهنا نرصـد مظاهر الغضب والعنف عبر أجهزة التلفاز، وشاشـات السـينمات، وتقارير الصـحف

المزعجة التي نقرؤها، أو نشاهدها عبر شاشات الحاسوب والتلفاز ونحن نحتسي قهوة الصباح.

وليس هذا كل شيء: لا نذيع سراً إن قلنا: إن الموظفين وأصحاب المؤسسات، باتوا أكثر مشاكسةً وحباً للخصام في العقود الأخيرة: انظر إلى ازدياد دعاوى التمييز، والمضايقات المستمرة التي يقوم بها الموظفون، إلى جانب اللجوء إلى المحاكم لفض النزاعات. أخيراً، فإن العولمة والتنوع والاختلاف، الذي ظهر في ميادين العمل، يمكن أن يولدوا إحباطاً، في حين أن المديرين والموظفين المتباعدين في أنماط تفكيرهم، والمختلفين في أساليبهم في تسوية المشكلات، منخرطون في جدالات حول أفضل السبل لتعزيز الإنتاجية، والقدرة على منافسة الشركات الأخرى، أو حول رفع مستوى خدمة الزبائن.

من المؤكد أنه ليس بوسع أي مدير أن يعمل على استئصال متغيرات العمل، والمتغيرات المجتمعية التي تثير العواطف المضطربة في ميدان العمل؛ ثم إنه ليس بوسعك أن تستأصل المشاعر ذاتها. يجب عليك، بدلاً من ذلك أن تركز جهودك على السلوكيات التي أنت بصددها (وفيها سلوكك أنت)، لا على الشخصيات. بالرغم من أن بوسعك أن تلوم شخصاً لكونه «مشاكساً»، وأن تنظر إلى الأعمال الإشكالية بوصفها نتاجاً لعيب من عيوب الشخصية، إلا أنك ستكون قادراً على تحقيق نتائج أفضل كثيراً إن أنت عالجت المشكلة بوصفها إحدى مشكلات السلوك. إن التأثير في أفعال أي شخص أسهل، بما لا يقاس، من تحويل شخصيته!

صُممت فقرات هذه الباقة كي تساعدك على تحقيق ذلك تحديداً. ونُظمت المواد المختارة في ثلاثة أجزاء وموضوعات اختبار رئيسة؛ كي تعينك على التعامل مع الموظفين المشاكسين: تكييف استجابتك مع نماذج محددة من السلوك الإشكالي، واستكشاف تأثير سلوكياتك الشخصية في الآخرين، والتواصل المجدي الدائر حول السلوك المشاكس.

دعونا نلقي نظرةً عن كثب على هذه الموضوعات.

ملاءمة الإستراتيجية
سلوكياتٍ إشكاليةً محددةً

آر برايتون باون الذي شغل، سابقاً، منصب كبير الموظفين في فايف فورتش فايف هندرد كومبانيز، استهل كتابه بالحديث عن «ميدان العمل المعاصر الغاضب» عبر البحث في النزعات التجاربة والمجتمعية التي فاقمت الغضب، والقلق، والخوف في ميدان العمل. ثم أوصى باون باتباع إستراتيجيات عامة للتعامل مع هذه العواطف. إذ جاء في كتابه على سبيل المثال:

> تحتاج كل مؤسسة إلى بروتوكولات ومعالجات معترف بها، لمعالجة كل مستويات الغضب في ميدان العمل. [وهي تتضمن] سياسات «عدم تسامح» للتعامل مع التهديدات باستخدام العنف، وأنماط اتصال جازمة تساعد الموظفين على مجابهة المواقف بطريقة فورية قبل أن تخرج على السيطرة، وبرامج مساعدة الموظف للحالات التي تقع خارج نطاق المسؤولية الإدارية.

ينصح باون أيضاً المنشآت بالاستثمار في مجال التدريب، الذي يسلط الضوء بوجه خاص على أنماط الاتصال الجازمة، وإدارة الصراع.

يتجلى السلوك المشاكس، أحياناً، في أسلوب أقل تفجراً واستثارةً: تجد موظفاً، على سبيل المثال، «مزعجاً»، بالرغم من ذكائه المتقد ومهارته العالية. حيث يضايق الآخرين، بكل بساطة، بشخصيته النزاعة إلى الاستبداد، والمجبولة على إزعاج الناس. يكشف قسطنطين فون هوفمان النقاب عن أوضاع أصحاب هذا النوع من السلوك في كتابه: «سيئو الطباع، وغريبو الأطوار، وسريعو الغضب: كيف تتدبر أمور الموظفين المشاكسين». يقول فون هوفمان: بوسع المديرين اعتماد إستراتيجيات متعددة للتعامل مع هذه النماذج، وفيها القوى التي تحرك مجموعات العمل (الديناميات). لماذا؟ لتأكيد وجود شخص يتمتع بما يكفي من النفوذ، وقوة الحضور الشخصي ضمن كل مجموعة عمل، كي يعيد التوازن إلى أي موظف عنيد يعامل الموظفين الآخرين بخشونة، أو كي يحيده إن لم يستطع أن يعيد له التوازن.

في كتابه المعنون بـ «لا تفعل شيئاً، اكتفِ بالجلوس حيث أنت»، يقترح ديفيد وايتماير، الكاتب المتخصص في موضوعات العمل والتجارة، اتباعَ إستراتيجيات إضافية للتعامل مع الصراعات التي تنشب بين الموظفين. قد يتمثل أفضل تكتيك تتبعه في امتناعك عن فعل أي شيء. ستفقد قدرتك على التركيز على عملك بتدخلك في الخلافات التي تنشأ بين مرؤوسيك وبين الموظفين الآخرين، وتحرم موظفيك من تعلم كيفية التعاون والتواصل بين بعضهم بعضاً بطريقة مباشرة. بدلاً من تدخلك،

اسأل الموظف عن خطته التي أعدها للتعامل مع المشكلة. ابحث، أيضاً، عن أساليب تمكنك من الإفادة من الصراع على صعيد تحسين مستوى التفاعلات بين أفراد مجموعة العمل. على سبيل المثال، إن اكتشفت أن الاختلاف لا يعدو كونه تضارباً في الرؤى ووجهات النظر بين موظفين شديدي الاهتمام بأعمالهم، فقد يكتشف المتنازعون وجود استعداد جديد داخل كل منهم يدفعهم إلى تجاوز الصراع، وفتح صفحة جديدة بأساليب أكثر إيجابيةً على صعيد التواصل.

إضافةً إلى السلوك المشاكس في الصراعات التي تنشب بين الموظفين، فقد يتجلى ذلك في أداء العمال الذي لا يرقى إلى المستوى المطلوب على نحو دائم. في كتابه: «هل تساعد موظفيك رديئي الأداء أم تطردهم؟» يعالج باول ميشلمان، ناشر كتب هارفارد المتعلقة بشؤون الإدارة، هذا التحدي. تزداد تكاليف الأداء السيئ أكثر، بوجه خاص، لدى الشركات المجبرة على العمل في ظل اعتماد موازنات مالية تقشفية ومضغوطة: تغطية، واحتياطيات مالية أكثر انغلاقاً، وحاجة ملحة إلى تنمية الإيرادات، وزيادة الدخل الإجمالي. جاء فيما كتبه ميشلمان: «حتى أضخم الشركات لا تستطيع أن تتحمل أي عبء ثقيل». ويوصي ميشلمان، شأنه شأن عدة خبراء آخرين، ببعض الإجراءات لمعالجة الأداء السيئ، ومن ذلك الطلب من صاحب الأداء الذي لا يرقى إلى المستوى المطلوب، أن يقول رأيه عن أسباب تدني الأداء، مع الأخذ في الحسبان ملاءمة العمل الذي يقوم فيه مهاراته، وإخباره بوضوح عن مستوى الأداء المأمول منه.

ماذا عن فشل الموظف المستمر في تنفيذ التزاماته؟ هذا النمط الإضافي من السلوك المشاكس، يمكن أن يرهق المديرين والمؤسسات بإلقائه على كواهلهم أعباءً ثقيلةً، في الوقت الذي يكافحون فيه لتعزيز الأداء المالي. في الفقرة الأخيرة من هذا الجزء، تقترح المدربة التنفيذية ليلى بوث في كتابها: «عواقب سر إبقاء الموظفين متحملين مسؤولياتهم»، خطةً من أربع مراحل تهدف إلى مساعدة الموظفين ومجموعات العمل في تعريف أهدافهم وتحديدها، والالتزام بتحقيق نتائج محددة، ومراقبة الأداء، وتطبيق العواقب على النتائج الجيدة وعلى تلك التي لا ترقى إلى مرتبة الطراز الرفيع من الأداء.

تقويم دورك الذاتي في السلوك الإشكالي

في بعض الحالات المرتبطة بالموظفين المشاكسين، يؤدي المديرون أنفسهم أدواراً في التحريض على السلوك الإشكالي. تلقي فقرات هذا الجزء من الكتاب الضوء على كيفية معرفة: هل هذه هي الحال مع موظفيك المتعارف على تسميتهم بالمشاكسين؟ على سبيل المثال، حاولت مونكي دجي. ويليامز فيما كتبت تحت عنوان: «لا تتجنب الصراعات، عالجها»، أن تحاجّ في أن بعض المديرين يتملصون من مواجهة الموظف المشاكس، فهم ينظرون إلى الصراع بوصفه أمراً سيئاً، أو على أنه «ضرب من القتال». بيد أن تجنب الخوض في هذا الموضوع قد يؤدي إلى توليد مزيد من السلوك المشاكس؛ لأن جوهر القضية التي تمخض عنها السلوك الإشكالي يبقى دون معالجة. تقترح ويليامز أساليب تهدف إلى إحداث تغيير جوهري في طريقة تفكيرك في الصراع. فهي

تنصح بالشروع في النظر إلى الصراع بوصفه «مظهراً من مظاهر الاختلاف». بعد ذلك، على المرء أن يبدأ باستكشاف أساليب لاستخدام هذه الاختلافات من أجل «تحسين أداء الأشياء التي لا تعمل».

تحت عنوان: «كيف تعالج السلوكيات المشاكسة»، يزودنا خبيرا تسوية الصراع، كن كلوك وجوان غولد سميث، بدليل إضافي يمكنك من معرفة كيفية إسهام مواقفك في مفاقمة الأوضاع الإشكالية. إنهما يوصيانك بأن تسأل نفسك، إذا ما تجاوز رد فعلك على سلوك موظف مشاكس الحد المعقول، لأنه يذكرك، ببساطة، بأحد أفراد أسرتك المثيرين المتاعب. ويوصيانك، كذلك، بأن تسأل نفسك: هل سلوكك ذاته مسهم في سلوك الموظف غير المثمر. على سبيل المثال، هل تدع المتذمرين يهيمنون على قدرات فريق العمل؟ أم هل تشجع الموظفين المشاكسين على مشاكستهم كي تتخلص منهم فقط؟

ريبيكا إم. سندرز، الكاتبة المتخصصة في شؤون الإدارة، كتبت تحت عنوان: «متى تنسحب من القتال»: يقحم بعض المديرين، وهم غير مضطرين، أنفسهم في صراعات مع الموظفين، لأن فيهم حاجةً قويةً إلى أن يكونوا «على حق»، أو ينظر إليهم على أنهم يتمتعون بمعرفة شاملة، وبحكمة على صعيد التوسط في النزاعات. توفر سندرز للمديرين الذين يشعرون بحاجة إلى مثل هذه الأمور، وسيلةً تمكنهم من تقرير هل كان من الأفضل. فعلاً، لهم أن ينخرطوا في مباراة يتبادلون فيها الصراخ مع الآخرين، ويختلفون معهم حول «من كان على حق، ومن لم يكن كذلك»، أم أن انسحابهم من صراعات من هذا القبيل أفضل لهم، وأكثر حكمةً؟

تتضمن توصياتها حساب مقدار الاستثمار العاطفي الذي يتطلبه التدخل في مثل هذه الحالات. كتبت في هذا السياق: «توقف. التقط أنفاسك، واسأل نفسك: إلى أي مدى يعد هذا الأمر مهماً حقاً لمؤسستك، أو لك، أو لكليكما معاً، إن أنت كسبت معركة الاختلاف في الرأي هذه؟».

تزودك سندرز بمزيد من التوصيات لجعل المنازعات تتمخض عن نتائج مثمرة، إن أنت قررت بعد تفكيرك في الأمر أن الانخراط في الصراع يستحق العناء الذي سيبذل في سبيله.

تستكشف المؤلفة والمستشارة الإدارية رونا ليتشنبرغ الحدود الدقيقة القائمة بين العمل والحياة، عبر «أسئلة خمسة تطرحها عن علاقات المرء الشخصية / التجارية (المتعلقة بعمله)». تقول ليتشنبرغ: بقدر ما يعد التوازن بين الشأنين صعب التحقيق، فإن بإمكانك فعلاً بناء صداقة حميمية مع زميل عمل، أو شريك في العمل مادمت قادراً على الانتباه للحدود الافتراضية الشخصية الحساسة فيما يخص الذين تتعامل معهم. وقد أعدت ليتشنبرغ أجوبة لكل من له تساؤلات تتعلق بإقامة علاقات متعددة الأهداف، وضبطها، والمحافظة عليها.

جامي هيغينز وديانا سميث تختتمان الفصل الثاني من هذا الكتاب بعرض الفِكَرِ الأربع الخاطئة عن التغذية الراجعة، حيث تحددان عبرها طرقاً إضافيةً إن استخدمها المدير يكون قد أسهم في سلوك الموظف الإشكالي. تعرض هاتان المؤلفتان أربعَ فِكَرٍ إدارية خاطئة تتعلق بالتغذية الراجعة، التي يمكن أن تفاقم مشكلات أداء الموظفين، مثل:

«حقيقتي هي الحقيقة، وعملي يقتضي مني أن أحملك على رؤيتها»، و«الأخطاء جرائم يجب عدم التستر عليها، أو معاقبة مرتكبيها، أو الأمران كلاهما معاً».

التواصل بشأن السلوك المشاكس

إضافةً إلى جعل استجاباتهم تتلاءم مع أنماط خاصة من السلوك الإشكالي، وفحصهم أدوارَهم فيها، يتعين على المديرين الراغبين في تحقيق نجاحات أن يتقنوا فناً بالغ الدقة، يتمثل في التواصل مع الأفراد أصحاب السلوكيات الإشكالية. الفقرات المدرجة في الفصلين الثالث والأخير من هذا الكتاب تركز على هذه الفكرة.

تنطلق «معالجة السلبية» من اختبار مظهر جوهري خاص من مظاهر التواصل المتعلقة بالسلوك الإشكالي: فهْم أساليب التفكير المتضاربة لزملاء العمل، التي يمكن أن تؤدي إلى توترات مدمرة تعتري علاقاتهم، وتسخير تلك الأساليب لرفع مستوى أداء فرق العمل. حدد روبرت برامسون خمسةً من أساليب التفكير هذه ممثلةً في خمسة نماذج من الموظفين:

- يرغب أتباع التفكير الديالكتيكي الهيغلي في الفهم.
- يسعى المثاليون إلى عقد مصالحة بين الآراء المتضاربة.
- يفضل البراغماتيون العمل الواقعي المرتكز على التحليل والتنظير.
- يركز التحليليون على المعالجات العقلية على صعيد تسوية المشكلات.

- يرى الواقعيون أن ثمة قليلاً من الحاجة إلى التفكير الديالكتيكي الهيغلي، أو إلى الفكر التحليلي، أو إلى مزيج منهما؛ لأنهم يعتقدون أن الحقائق ظاهرة وميسرة لكل الناس.

كي تفيد من «الإثارة الإبداعية» التي تتولد عندما يعمل أصحاب أنماط التفكير المختلفة معاً، عليك أن تبقى متنبهاً لأكثر مزيج أسلوبي «قابليةً للانفجار».

على سبيل المثال: أتباع التفكير الديالكتيكي الهيغلي هم في معظم الأحوال مناظرون طبيعيون؛ يحبون أن يتأملوا، وأن يفكروا ملياً، وأن يجادلوا.

عندما يجتمع هؤلاء بالبراغماتيين، الذين يتمثل اهتمامهم الأكبر في «الاستمرار في العمل»، يتطاير الشرر. إن رصدت نشوء مثل هذه التوترات في صفوف أعضاء فريقك، وجه هذا الشرر وجهة يحقق عبرها أهداف الشركة، ولا تفسح المجال أمام المنخرطين في سجالات هذا حالها بشن هجمات ذات طابع شخصي.

تحت عنوان: «قائمة مقترحات لإدارة نقاش منضبط»، يزودنا إدوارد بريويت بإرشادات من أجل الإفادة من التواصل، للوقاية من السلوك الإشكالي قبل حدوثه في المقام الأول على سبيل المثال، عبر تقديم تغذية راجعة إيجابية وبناءة، وعبر إعلام الموظفين حين ترصد أي إشارة خفيفة تدل على تراجع مستوى الأداء. ويوصيك بريويت، في حال ظهور سلوك إشكالي، بعدم اتخاذ تدبير حياله وأنت تحت تأثير حالة من الغضب.

ويشير عليك، بدلاً من ذلك، بأن تنتظر حتى تستعيد هدوء أعصابك. أنّب الذي ارتكب خطأ بعيداً عن الآخرين، ولا تخترق خصوصيته، واطلب من ذاك الموظف أن يشرح الأسباب التي أدت إلى حدوث السلوك المشاكس. في حال استمرار السلوك على ما هو عليه، استخدم بروتوكولاً مغايراً يتألف من مزيج من الملحوظات الشفهية، والمذكرات المكتوبة: عرضاً بحصول الموظف على إذن لغياب مبرر مدفوع الأجر، ثم إنذاراً أخيراً، ثم إلغاء عقد توظيفه بوصفه ملاذاً أخيراً.

توصي المؤلفة والأستاذة بيفرلي بلّارو بوجوب توخي العدالة فيما يتعلق بتقويمات أداء الموظف، وأن تحدث ضغطاً على المقوّم وعلى المستهدف بالتقويم في آن معاً. وتكشف النقاب عن أساليب كفيلة، إذا ما استخدمتها، تجعل التقويم أقل إيلاماً، وأكثر إثماراً. و تساعدك بلّارو على وضع خطة عمل تغطي كل قواعد الأداء: إنجازات، وأهداف، وإستراتيجيات، ومواطن ضعف ينبغي تحسينها، وعواقب، وحوافز. لا تركز بلّارو، عبر فقرتها، على أهمية ما تقوله فحسب، بل على أسلوبك في الإعراب عما تريد الإدلاء به. وقد كتبت في هذا السياق: إن الحقيقة تتفق مع المثل القائل: «الأمر كله متعلق بطريقة التقديم». إن أفكارها الجيدة، وإلماعاتها المفيدة ستمد لك يد العون في سبيل تخفيض مستوى الضغط الذي تعانيه، وأنت تحاول أن تتواصل بنجاح مع موظف مشاكس.

الفقرة المختارة اللاحقة «كل ما في الأمر أنني لا أستطيع أن أحمل نفسي على التحدث معها»، تقدم فكرة تقترح التواصل عبر ثلاثة

مستويات لدى مناقشة سلوك إشكالي. وبحسب ما يراه دوغلاس ستون، وبروس باتون، وشيلا هين، فإن مثل هذه المناقشات ينبغي أن تنعقد، بدايةً، انطلاقاً من المستوى الواقعي («ماذا حصل»)، ومستوى المشاعر («ماذا يقلقك؟ ما الذي جعلك تشعر بأنك في موقف دفاعي؟»)، ثم مستوى الهوية («ألست مؤهلاً للعمل هنا؟»).

يؤيد هؤلاء المؤلفون اتباع إستراتيجيات تواصل مختلفة عند كل مستوى؛ على سبيل المثال، «ما هو الأمر المهم لكل منا؟» (المستوى الواقعي)، و «شعرت بأنك تشتمني عندما قلت...» (مستوى المشاعر)، و«كيف تنظر إلى الموقف؟ وما هو الأمر الذي تعتقد أن الرهان سيكون عليه؟» (مستوى الهوية).

إن تكوينك مهارات التواصل التي تمكنك من معالجة السلوك المشاكس، يجب أن يتضمن تدريب استخدام المناقشات على أساس شخص لشخص، لتمكينك من مساعدة الآخرين لإحداث تبدلات مسلكية مرغوب فيها ومستدامة. وتحت عنوان: «أسرار التواصل عند المدربين التنفيذيين»، يلقي نيك مورغان، الكاتب المتخصص في الأعمال والشؤون التجارية، الضوء على أكثر أساليب التواصل غنى، والأقوى إقناعاً على صعيد التكامل مع السلوكيات الإشكالية، وذلك انطلاقاً من خبرته في العمل بالتدريب التنفيذي. يتضمن أحد الأساليب تزويد الموظف، الذي يتصرف تصرفات غير مرغوب فيها، برؤية مفحمة ومقنعة؛ على سبيل المثال، لنفترض أن أحد الموظفين واظب على تقديم مقترحات مكتوبة رديئة على نحو مستمر، في هذه الحالة بدلاً

مـن الاكتفاء بالطلب منـه إعادة كتابة المقترح، «اشـرح له مدى أهمية الوثيقة للشركة، ثم اطلب منه أن يعيد كتابة المقترح».

إضـافة إلى ذلـك، ينصـح مورغـان المديريـن «بالالتـزام بقـول الحقائق. يعد هذا شـرطاً أساسياً مطلوباً سـلفاً في سبيل خوض غمار نقاش مجدٍ يتعلق بالتغيير». قول الحقائق يتوقف على اختيار المفردات المناسـبة -هذا يقتضي تجنب اسـتخدام «كلام مبطن، ولغة مضطربة غير مفهومة، ومنطق يدل على تشوش ذهني، وأي أساليب أخرى تغلف أحياناً الحقائق القاسية التي نريد قولها بطبقة من السكر؛ يجب تجنب استخدام هذه الأسـاليب إذا ما أردنا إيجاد جو صحي ملائم للتغيير». يكشـف مورغان النقاب عن أنك عندما تسـقط من حسابك اتباع هذه الأسـاليب، [تصـبح] أكثر جاذبيةً عند الآخريـن؛ لأنهم يتعلمون بذلك كيف يثقون بك.

في الباقـة الأخـيرة المختـارة للجـزء الأخير من هـذا الكتاب تحت عنوان: «تغذية راجعة لما يستقبل من الزمن»، يسلط هال بلوتكين الضوء على قضـية تتعلق بكيفية تغذية راجعة بناءة، في أثناء انعقاد المناقشات مع موظفين تدور حول السـلوك الإشكالي. كتب بلوتكين يقول: «لا ينبغي أن يكـون التركيز منصـباً على السـلوكيات التي اتبعت في الماضـي، بل يجـب أن تدور حول التغيير المسـلكي المرغوب فيه في المسـتقبل. يضـع بلوتكين خطة مفصلة لمعالجة سداسية المراحل، تسهيلاً لتقديم التغذية الراجعة. ويوصـيك بتوصـيف نجاحات وإخفاقات الموظف باسـتخدام عبارات واضـحة لا لبس فيها؛ على سـبيل المثال، قل لموظف أوشـك أن

يدمـن علـى التأخـر في الوصـول إلى العمـل: «لقد تأخرت عـن الوقت المحدد للالتحاق بالعمل سـبع مرات في الشـهر المنصـرم». ثم اسـتمع باهتمام إلى الكيفية التي يسـتخدمها الموظف في الرد على ملحوظاتك، وإلى شـرحه المشـكلة كما يراها هو. عندما يشعر الموظفون بأن آراءهم تلقى آذاناً مصـغية، يصبح استيعاب وجهات نظر الآخرين أكثر سهولةً عندهم، وكذلك تصبح استجاباتهم لها.

يوصـي بلوتكين أيضـاً بتقديم المعاني التي ينطـوي عليها التغيير، لا بفرض تغيير السـلوك الموصوف. ويقترح عليك أن تشير إلى المناسبات التي أبلى فيها الموظف بلاءً حسـناً في الماضي، وأن تشرح له كيف يمكن أن تكـون مزايـا الموظـف التـي أدت إلى تحقيـق تلك النجاحـات فيما مضـى، ممكنة التطبيق في مواطن الضـعف التي تقتضي الحال إدخال تحسينات عليها. ثم قرر اعتماد خطة عمل، داعياً الموظفين إلى اقتراح خطوات يمكن اتخاذها على صـعيد معالجة القضايا الموصوفة. أخيراً، تابع الموضـوع عبر تحديدك موعداً وزمناً للاجتماع من جديد، من أجل إجراء تقويم رسمي للتقدم المتصل بخطة العمل.

لا تنسَ مطلقـاً، على طول الطريـق، أن تعبر عن تقديـرك كل أمر أنجـزه الموظف على خـير ما يـرام. إن تدوين كلمات شـكر، وعرفان، وإطـراء، وثناء في ملف الموظف، حتى مفاجأته بمنحه يوم عطلة، يمكن أن تقطع شوطاً بعيداً على صعيد تكريس الموظفين أَنْفُسَهُمْ من أجل أداء عمل أفضل، وانتهاج سلوك أمثل.

خطوات لاحقة

إذا كان من المحتمل أن تكون قد كونت رأياً، فإن التعامل مع المشاكسين في ميادين العمل يلقي على المديرين تحديات فريدة في نوعها، ومثبطة للهمم. ويتمخض السلوك الإشكالي بقوى عاطفية معقدة، ويعبر عن نفسه عبر ظهوره بأساليب كثيرة، كل منها يتطلب إستراتيجيات متخصصة. إضافة إلى ذلك، فإن مواقف المدير الذاتية وسلوكياته – الشعور بعدم الارتياح الذي يولده الصراع، ورغبته في أن يكون على حق وذا رؤية صحيحة، ورغبته في أن يدور الصراع حول الشخصية لا حول السلوك– يمكن أن تزيد الموقف تعقيداً.

بيد أن فهم القوى الكامنة التي تثير السلوك المشاكس وتحرض عليه ممزوجاً بشيء من التأمل الذاتي، وبمعرفة أساليب التواصل، يمكن أن يساعد أي مدير في تحويل السلوك الإشكالي إلى نجاحات عظيمة تصب في مصلحة شركته. ليس الأمر سهلاً، وهو يتطلب كثيراً من التدريب؛ لقد خطوت الخطوة الأولى باقتنائك هذا الكتاب. بعد أن تطلع على الباقات المختارة المدرجة فيه وتقرأها، حاول أن تحول معرفتك الجديدة إلى عمل بغية الشروع في تحقيق نتائج عظيمة لشركتك. اسأل نفسك: ماذا يكلف السلوك المشاكس الشركة حالياً؟ وما التغييرات التي بوسعك إدخالها كي تبدأ بتحويل السلوك الإشكالي إلى مكاسب تجنيها شركتك في المستقبل؟ من أين تبدأ؟ ومع من؟ أي الفِكَرِ والأساليب المدرجة في هذا الكتاب تبدو مرشحة لإحداث تغيير إيجابي ضمن فريق عملك، أو إدارتك، أو شركتك؟

بتطبيقك الأساليب المشروحة في هذا الكتاب، لا تقتصر الفائدة على تحقيق مصلحة لشركتك، بل تتعدى ذلك وصولاً إلى شحذ مهاراتك الذاتية أيضاً، ومساعدة الموظفين المشاكسين الافتراضيين كي يدركوا بوضوح طبيعة دوافعهم الكامنة.

﷽

ما نماذج المشاكسين
الذين يجب عليك
التعامل معهم؟

ثمة مجموعة مذهلة من نماذج الموظفين والعمال المشاكسين؛ بعضهم غاضبون، وبعضهم قلقون، أو هم يتوجسون خيفةً من سياسات الشركة، أو من التغييرات التي تجريها، في حين تجد آخرين يزعجونك، ويضايقون زملاءهم على نحو متواصل بشخصياتهم البغيضة والذميمة والاستبدادية. هناك آخرون ينخرطون في نزاعات فيما بينهم بشأن العمل، أو بسبب نوبة عمل معتادة ذات أداء متواضع. بالإضافة إلى ذلك، يوجد أفراد يفشلون على نحو مستمر في متابعة تنفيذ ما تمليه عليهم التزاماتهم.

كل موظف أو عامل مشاكس مع النموذج الخاص به من السلوك الصعب يمثل تحدياً فريداً في نوعه للمدير السيئ الطالع. إن كنت تتعامل مع نموذج أو أكثر من نماذج هؤلاء العاملين، فلا تيأس. أولاً، عليك أن تتعلم كيفية اكتشاف الأسباب الجوهرية التي تسبب الغضب

والقلق والخوف، الذي يفضـي إلى كثير جداً من السلوك الصعب الذي تعانيه ميادين العمل هذه الأيام. يجب عليك أن تتعلم، أيضـاً، تكتيكات تمكنـك من معالجة هذه العواطف المتقلبة. بعد ذلك، سـوف تطلع على عـدد كبير من الاقتراحـات التي تهديك إلى طـرق تمكنك من معالجة الشخصـيات التي أدمنت إزعاج الآخرين، والصـراعات التي ما تنفك تنشب بين الموظفين، إضافةً إلى معالجة الأداء المتدني المستمر، والفشل في تنفيذ الالتزامات.

ميدان العمل المعاصر المفعم بالغضب

مقابلة مع آر. برايتون باون

قبل أن يصبح مستشاراً ومتحدثاً وكاتباً، شغل آر. برايتون باون منصب كبير موظفي شركات فايف فورتشن فايف هندرد، وفيها مخازن فديرتد ديبارتمنت، وكابيتال هولدينغ كوربورشن التي باتت تعرف الآن باسم (آيغون). عندما بدأ عمله الاستشاري عام 1991، أصبح معنياً بـ «العلاقة المتغيرة بين أرباب العمل والعمال، وتأثيرها في مواقف العمال ومعنوياتهم». اهتمامه هذا قاده إلى إجراء بحث أدى به إلى إنتاج برنامج وثائقي مؤلف من خمسة أجزاء تحت عنوان: «غضب في ميدان العمل»، لحساب إذاعة ببليك راديو بارتنرشيب في لويسفيل، كنتاكي. يقول جون غريغوري، مدير برنامج دبليو إف بي إل، الذي اشترك مع باون في المسلسل الإذاعي: «إن هذا المجال لم يحظَ بما يكفي من اهتمام وسائل الإعلام الرئيسة. فيما كنا عاكفين على إعداد هذه البرامج، وجدت أن إدراكي وتنبهي، بوصفي مديراً، كانا ينموان.

واكتشفت أن الغضب المستشري في ميادين العمل يمكن أن يكون قضيةً رئيسةً في كل مكان».

أجرى باون عدداً كبيراً من المقابلات واللقاءات مع أصحاب السلطات المتعلقة بأوضاع العمال، ومع ضحايا تسريح العمال، وضحايا التمييز، حتى مع من تعرضوا إلى محاولات قتل. تحدث باون مع توم براون الذي يعمل مع إدارة هارفارد للتطوير حول ما توصل إليه.

هل باتت مشكلة الغضب في ميادين العمل اليوم أكثر استفحالاً مما كانت عليه سابقاً؟

الانفعال المتمثل في الغضب ليس غريباً، بالتأكيد، عن ميادين العمل الأمريكية. لكنْ ثمة عدد من العوامل -تسريحات العمال، والتقانة المتبدلة، والمسؤولية التي تقتضي من العمال تقديم مزيد من العمل لقاء حصولهم على أجور أقل- أسهمت في ازدياد القلق الذي أدى إلى تفاقم الغضب الذي ينطوي على شيء من المظالم. إضافة إلى ذلك، فإن الغضب يتزايد في المجتمع؛ يكفي أن تتابع برامج التلفاز كي ترى أن الغضب والعنف يقدمان بوصفهما مادة تثير التسلية المعتادة. خُضْ في زحمة السير؛ كي تطلع على غضب الشوارع، أو طالع الصحف؛ كي تقرأ عن العنف الذي يبتلي به أطفال المدارس أطفالاً آخرين من التلاميذ. ليس من المستغرب جداً أن نعرف أن جرائم القتل هي أكبر عامل مسبب لوفيات العمل، وهي تمثل أكبر نسبة مئوية من تلك الوفيات.

هل هذه الانطباعات معززة ببيانات واقعية؟

أعلن عن ارتكاب 856 جريمة قتل في ميادين العمل في العام المنصرم -أكثر من ضعف الجرائم التي ارتكبت، وأعلن عنها في المضمار ذاته قبل 12 عاماً. أعلن خبراء أمن رسمياً أن «غضب العمل»، المتمثل في تخريب الممتلكات، يتزايد. عانت إحدى شركات الهاتف خسارةَ عشرة ملايين دولار أمريكي، بسبب تعرض معداتها وتجهيزاتها للإتلاف على أيدي عامل سابق غاضب. تتعرض الأنظمة الحاسوبية الحكومية، وأنظمة المؤسسات الحاسوبية لهجمات منتظمة بواسطة فيروسات معدة لهذه الغاية.

توجيه تهم التمييز، والمضايقات المستمرة، والإكراه بالتهديد تتزايد. وقد أضحى التقاضي الرامي إلى تسوية النزاعات بين أرباب العمل والعمال، أمراً أكثر شيوعاً.

لكن من المؤكد أن العمال كانوا، دوماً، يعانون التعاسةَ في ميادين أعمالهم

بالتأكيد، بيد أن أسلوب التعبير عن التعاسة كان أكثر ترتيباً وتنظيماً. إن كنت أحد أعضاء اتحاد، وانتابك غضب من رئيسك في العمل، كان بوسعك أن تتظلم. إن غضبت من أمر ما في الشركة التي تعمل فيها، كان بوسعك أن تضرب عن العمل، أو أن تسهم في جعل العمل يتباطأ بوصف ذلك وسيلةً للحصول على مطالب معينة. الآن يوجد عدد أقل من الأنظمة أو الاتفاقيات المقررة على صعيد معالجة الغضب، لذلك

يأخذ الأفراد في معظم الأحيان أمور معالجة الغضب على عواتقهم، ولا يكون أسلوب التعبير عنه عقلانياً، دوماً، أو مناسباً.

ما الذي يسبب في رأيك حدة الغضب هذه الأيام؟

الغضب عند من بلغوا سن الرشد، غالباً ما يتفجر نتيجة التهديد بفقدان شيء على جانب من القيمة أو الأهمية. يمثل العمل، والحب، وحرية التصرف ثلاثيةً تؤثر في شعور المرء بأنه على ما يرام. وتزيد الخسارة، أو التهديد بخسارة أي من هذه الأمور الثلاثة من حدة غضب من بلغ سن الرشد. بإسقاط هذه الأمور على ميادين العمل، أصنف هذه العوامل بوصفها أكبر الأسباب التي تؤدي إلى الغضب: المصاغرة (تخفيض عدد العمال بواسطة تسريح بعضهم من العمل)، أو التهديد بالصرف من الخدمة؛ الضغط على العامل كي ينتج أكثر، ويتقاضى أجراً أقل، أو خسارة الموارد الراهنة؛ تجريد المرء من صلاحياته، أو فقدانه التحكم في العمل المطلوب إنجازه.

إلى أي مدى تعد قضية تخفيض عدد العمال مهمة، إذا أخذنا في الحسبان مستويات البطالة المنخفضة حالياً؟

دعونا نستعرض عدد الذين فقدوا وظائفهم نتيجة التسريحات الجزئية للعمال. تشير إحصاءاتي إلى أنه في عام 1998، بلغ عدد

العمـال الذيـن سـرحوا مـن أعمالهم رقمـاً قياسـياً نحـو 600,000، ويتوقع أن تكون الأمور أكثر سـوءاً عام 1999. بُعَيْد عيد الشكر الماضي مباشـرةً، أعلنت المؤسسـات أنها تنوي تسريح 77,000 عامل. وفي حين تحـدث ثلاث فرص عمل جديدة مقابل كل عامل يسـرح من عمله، فإن معظم الوظائف الجديدة هي ذات مسـتويات دخل منخفضـة على نحو جوهري. في الحقيقة، إن حجم الطبقة الوسـطى يتضاءل ويتقلص، في حين أن الفقراء يزدادون فقراً.

كانت الشـركات، في الماضي، تسرح بعضـاً من عمالها عندما كانت تعاني مشكلاتٍ عويصة ومعقدة. أما اليوم، فقد أضحى تسريح العمال أمراً مألوفاً وعادياً، حتى عندما تكون أوضـاع الشـركات على ما يرام، بالرغـم من أن الأبحاث تشـير إلى أن أداء المؤسسـات التي تطبق هذه المعايير القاسية والوحشية قلما يتحسن، والمرجح أنه لا يتحسن مطلقاً. والأمر الجوهري هنا هو أنه حتى التهديد بتسـريح بعض العمال، يمكن أن يزيد من شدة القلق في ميادين العمل بطريقة دراماتيكية.

ماذا بشأن الأسباب الأخرى التي ذكرتها؟

إن للممارسـات القائمة في ميدان العمل، والسياسات المطبقة فيه تأثيرها أيضـاً. بالرغـم من اللغة المنمقة والطنانة التي يسـتخدمها أرباب العمل في الحديث عن أعمالهم بوصفهم «المورد الأكثر أهمية»،

فإن التمييز، والمضايقات المستمرة، وإقصاء العمال: كل ذلك يسهم في صب الزيت فوق النار المستعرة. ففقدان بعض المزايا مثل الإعانة المالية عند التقاعد أو المرض أو تقليصها، يزيد من شكوك العمال وخوفهم من المجهول. كذلك فإن بعض الممارسات التي تصادر في النتيجة صوت العمال، وتسلبهم حقهم في الشعور بالعنفوان والكرامة الشخصية -مثل إخراجهم من دائرة صنع القرار، أو إسقاطهم من دائرة الاتصالات المهمة- تؤجج عندهم مشاعر الغضب، وتزيد من إحباطهم.

ذكرت كلمتي «الغضب» و «الغيظ»، أليست هاتان الكلمتان متطابقتين من حيث المعنى؟

إن الاختلاف بينهما يتعلق بالدرجة لا بالطبيعة. أنا أدافع عن المديرين الذين يعالجون المواقف قبل أن تستفحل، فتتمخض بانقلاب في مواقف العمال، وتغيبٍ مزمن عن العمل، وتدنٍّ في الإنتاجية، وتخريب متعمد للممتلكات يستهدف تعطيل العمل، أو تقويض أركانه. يُعبر عن الغضب بأساليب شتى، ولا ينحصر في الاعتداء الفعلي. محاولات تعطيل حركة الطيران إبان عهد إدارة ريغان، كانت ضرباً من العدوان السلبي. لم يصب أحد حينها بأذى شخصي، بيد أن النظام برمته تباطأ نتيجةً لتباطؤ العاملين في أداء أعمالهم ومهامهم. ميدان العمل المتقلب اليوم هو ذو بيئة وطبيعة مختلفتين، حيث يمكن أن يتصرف العمال على نحو لا يمكن توقعه ولا التنبؤ به: الأمر الذي يتمخض عن

عواقب خطرة ومهلكة -تنال المدير المستهدف، أو الشركة. عندما يخرج الغضب عن السيطرة ينتج عنه إيذاء شخص ما، أو الإضرار به، أو إتلاف وتخريب ماديّان، وعندها يكون قد تجاوز الحد، وتحول إلى غيظ.

هل بوسع المديرين أن يفعلوا أي شيء حيال الغضب العارم الذي ينذر بالقتال؟

لا شك في أن بوسعهم التصرف. أولاً: ينبغي أن يكون لديهم خطة للتعامل مع مواقف من هذا القبيل ومعالجتها. ثانياً: هم بحاجة إلى معرفة كيفية استشعار الحاجة إلى طلب نجدة خارجية. ثالثاً: يجب أن يكون لديهم خبرة بعلاقات العمال، وأن يكونوا مهرةً -ما استطاعوا إلى ذلك سبيلاً- في رصد العلاقات القائمة بين العمال. وكما أن قيادة السيارة الاحترازية (الوقائية) تقتضي من كل شخص أن يتحلى بروح المسؤولية حرصاً على السلامة، كذلك معالجة «النزعة العدوانية» تقتضي من كل مدير أن يحترز، وأن يتحلى بروح مسؤولة في آن معاً؛ كي يتمكن من معالجة الأمور معالجةً احترافية واستباقيةً ومنصفةً.

إضافة إلى ذلك، يجب على كل مؤسسة أن تتبنى بروتوكولات، وأساليب علاجية تمكنها من التعامل مع كل مستويات الغضب في ميادين العمل:

- عدم التسامح مع التهديد باستخدام العنف.

- انتهاج سياسة جازمة تشجع العمال على مجابهة المواقف على الفور، وبروح بناءة قبل أن تخرج الأمور عن السيطرة.
- إقرار برامج تهدف إلى مساعدة العامل في مثل هذه الظروف، التي تعد خارج نطاق المسؤوليات الإدارية.

أخيراً: على الشركات أن تستثمر أكثر في مجال التدريب الهادف إلى التطوير الرقابي والإشرافي، والتدريب الرامي إلى إدراك العلاقات القائمة بين العمال، ويجب أن يشمل التدريب موظفين عاملين في أقسام الرقابة والإشراف، وفي غيرها من الأقسام. لا يخلف العمال عواطفهم وراءهم عندما يأتون إلى أماكن عملهم، بل يقصد كل عامل العمل مصحوباً بذاته الكاملة. يتعين على المديرين أن يركزوا اهتمامهم على العامل بوصفه كلاً متكاملاً، لا أن يقتصر اهتمامهم على أدائه العملَ المطلوب منه.

هل تحتاج ميادين العمل الحالية التي يحتدم فيها الغضب إلى متخصصين في معالجته؟

يوجد اليوم في بعض ميادين العمل متخصصون في معالجته. ثمة متخصصون محترفون في حقل «معالجة الغضب» ينزعون إلى التعامل مع تجليات هذه المشكلة. وثمة آخرون قليلون شرعوا في العمل على الأسباب الجوهرية لها. لم أصنف نفسي يوماً على أنني متخصص في مسألة الغضب، بيد أن جل عملي الذي أقوم به يتصل بجعل البيئات غير الصحية أقل سُمِّيَّةً واحتقاناً.

لمحات موجزة مفعمة بالغضب (عن حياة أشخاص)

آر. برايتون باون

الحديث مع الموظفين هذه الأيام عما يدور من أحداث في ميادين عملهم، يعد تجربةً مفعمةً بالصدق والصراحة. حتى الموظفين الذين سبب لهم عنف ميادين العمل تشوهات، يمكن، بوجه عام، الاجتماع بهم، والتحدث معهم، وهم منفتحون، يتحدثون بشفافية عن المواجهات التي تعرضوا لها، وعن مشاعرهم حيالها. لقد تركت شهاداتهم في رؤيتي العاملين وأربابَ العمل بصمةً لا تزول، ولا يمكن أن تمحى مع أفول شمس القرن العشرين. أورد فيما يأتي قصصاً شديدة الإيجاز لبعض من تحدثت إليهم من الموظفين الأكثر رسوخاً في ذاكرتي:

- عمل توم مديراً إقليمياً لإحدى شركات التأمين على الحياة لما يزيد على عشرين سنةً، ونقل الشركة، من حيث حجم المبيعات، من موقعها الأكثر تخلفاً بين جميع شركات التأمين إلى حيث باتت واحدة من أفضل خمس شركات في البلاد. بعد أن تسلم نائب رئيس الشركة الجديد مهام منصبه بلحظات، أخبر توم بأن مكتبه قد أقفل. بينما كان توم يقود سيارته من المطار متجهاً إلى مقر عمله، سأل: «ماذا سيحل بي؟» قال: إن الجواب الذي تلقاه كان مخيباً للآمال، ومثبطاً للهمة: «لقد عملت في هذه الشركة 23 سنةً يفترض أن تكون قد خلفت عندك ذكريات عطرةً. كنا ندفع لك بسخاء، ولسنا مدينين لك بشيء!».

- في معرض رواية آن قصّتها قالت: إنها «سرحت من عملها مع أعظم مجموعة من الموظفين يتمنى المرء أن يعمل معهم. لقد «نُسفنا» جميعاً من عملنا في يوم واحد. كانت هذه المجموعة -وأنا منها- مصدر فخري واعتزازي حقاً، وكنا نساند بعضنا بعضاً حتى النهاية القصوى مهما كانت مريرةً وقاسيةً». تتابع سردها قصتها، وقد كانت موظفة سابقاً في إحدى شركات الخدمات المالية الضخمة، فتقول: «عملت هناك على مدى ستة عشر عاماً. بالرغم من أنني ابتعدت عن العمل زهاء سنة، فقد خلف الموضوع في نفسي آثاراً عميقةً مفعمة بالغضب؛ إنه غضب من إدارة الشركة العليا. أعتقد أن القائمين على إدارة الشركة لم يتخذوا الإجراء الذي ينبغي اعتماده لنقل الشركة إلى المستوى اللاحق -قرروا بيع الشركة في الوقت الذي كانت أسهمها لا تزال ذات قيمة إلى حد ما؛ ونحن نسفنا من عملنا نسفاً».

- بودي موظف تأمين صحي، متطوعون، قال: «لقد سرحت من عملي ثلاث مرات، ثم أعيد توظيفي من قبل صاحب العمل الذي أعمل معه حالياً». وأضاف قائلاً: «فيما يتعلق بولاء المرء لعمله، لقد مات، ما عليك إلا أن تنسى هذا الموضوع. في الحقيقة، لا يستغرب الموظفون في شركتي أن يتلقوا رسائل بريد إلكتروني تتعلق بطردهم من العمل، والتخلص منهم. يحددون -بطلب من الإدارة- موعداً مع الإدارة لعمل الترتيبات اللازمة لإنهاء خدماتهم».

- جان الذي كان يعمل في شـركة إيسـت كوسـت يوتيليتي، يتذكر ما حـدث: «في اليـوم الأخير، دخلت إلى مكتبي، وشـرعت في تنفيذ عملـي وتنظيف جهاز الحاسـوب، ثم خرجت مـن المكتب، وكان هـذا كل مـا في الأمر، لقد أسـقط في يدي... لقد كان كل شـيء مخيبـاً للآمال، باسـتثناء زملائي في العمل الذيـن ينتابهم قلق واضطراب. عملنا معاً زهاء اثني عشر عاماً. كان الموقف عاطفياً جداً... وصـعباً جـداً... - تجربة أرجو ألا تتكـرر في حياتي مرة أخرى. أرجو ألا أعمل مطلقاً مع مؤسسـة أخرى. لن أضع مصير مستقبلي في أيدي أي شخص آخر».

كيف ينظر عمال هذا حالهم إلى الغضب في مضماره الأوسع؟

يقول تـوم: «أعتقد أن ثمة كثيراً من الغضـب يتجمهر في ميادين العمل. عندما تغدو ضـحية التسـريح من العمل، تشـعر بحاجة إلى الشـعور بذاك الغضـب، والتعبير عنـه؛ اذهب إلى الغرفة الخاصـة بك، واقذف بكرسـي إلى الجدار كي تكسره؛ عليك أن تستشعر ذاك الغضـب، وتخرجه من داخلك. دعه يخرج بأقصى ما تملك من قوة، ثم دع آثاره تجيش في صدرك، كي تعمل لمصلحتك، دون أن تظهرها. أود أن أقول: إن القائمين على إدارة الشـركات والمؤسسـات يخدعون أنفسـهم، إن هـم ظنوا أن جماهير العاملين فيها ليسـوا غاضـبين، وأنهم، جميعاً، يحبون أعمالهم».

بالرغم من نصـيحة توم، فإن القادرين على التكتم على غضبهم المتنامي ممن تحدثت معهم، قليلون جداً.

هل يحتاج المديرون إلى تدبر أمور غضبهم إضافة إلى معالجة غضب عمالهم؟

هـذه المسـألة وثيقة الصـلة بالموضـوع إلى أبعد حـد! في الحقيقة، عادةً ما يكون مديرو الإدارات المتوسـطة الهدفَ الأساسي عندما تنتهج المؤسسات سياسة تسريح العمال الجزئي. أما المديرون الذين يحتفظون بوظائفهـم، فتراهم عالقين بين مطرقة صـناع القرار الذين يشـددون الخناق عليهم، وسـندان الموظفين غـير الرقابيين الذين يعانون الوطأةَ العظمى الناجمة عن التغيير. لقد تبين لي أن الأمر لا يقتصـر مع كثير من المديرين على استشـعار الوضـعية الوظيفية المترديـة لعمالهم، بل يتعداه إلى اشـتراكهم فيها. هذا الأمر يؤدي إلى موقف شـديد الحرج، إذ تطلب المؤسسـات، في معظم الأحيان، مـن المديرين اتخاذ تدابير لا ينسـجمون معهـا، ولا يوافقون عليها. وغني عن القول: إن هذا الوضـع يزيد من حدة غضب المدير؛ هذا الوضع غير صحي.

لكن من المؤكد أن المديرين ليسوا بلا حول ولا قوة على الإطلاق

كثير من الأمور التي تؤثر في مسـتوى الغضـب المؤسسـي تسوى من قبل إدارات المؤسسة العليا، حيث تكون القيم والثقافات مؤطرةً، وحيث يكون القرار متخذاً. تزداد الأوضاع صعوبةً عندما تقتضي الأوضاع من المديرين اتخـاذ قرارات، وتنفيذها. على أي حال، ليس كل مدير قادراً على فعل أشـياء كثيرة، بل يجب عليه فعلها؛ ليؤكد القيمة الشخصـية،

واحترام الذات، والرعاية، والاهتمـام. وفي الحقيقة، كما أن العلاقات الإدارية تعد عاملاً حاسماً على صعيد التسويق الناجح، كذلك هي حال إدارة علاقـات العمال والموظفـين، إذ إنها حاجة أساسـية، وملحة، ولا سبيل لاجتنابها داخل المؤسسة.

على وجه الإجمال، ما الأمور الأساسية التي يجب على المدير فعلها؟

أولاً: إعـداد خطـة للتعامل مع الغضـب تتضـمن إقرار سياسـات، والاستعانة بمستشارين متخصصين لتنفيذ برنامج يهدف إلى مساعدة العمال والموظفين، وتحديد موارد خاصـة بطريقة استباقية؛ للمساعدة على معالجة المواقف المتأزمة.

ثانياً: الاستثمار في مزيد من التدريب والتطوير، مع التركيز بوجه خاص على معايير الاتصـالات الجازمة، والتدريب الهادف إلى صقل مهارات الرقابة والإشـراف، والتدريب الرامـي إلى تعزيز العلاقات الإنسـانية، وبنـاء مهارات القدرة على إدارة الصـراع من قمة الهرم إلى قاعدته.

ثالثـاً: تعلّم وعلّم موظفيك، تـدرّب ودرّب موظفيك، بحيث تتمتعون جميعـاً بنوع من الاسـتقلالية، وتصـبحون ذوي اختصاصـات قادرين على إضـفاء قيمـة على المهام التي يوكل إليكم تنفيذها، بحيث يصـبح موظفـوك «بارعين في فن التغيير السـريع»، عبر تعلمهـم تبني مواقف

جديدة على جناح السرعة؛ حتى إن أدى هذا الأمر إلى الذهاب إلى مكان آخر. كلما ازداد الناس ثقةً بأنفسهم، وتعززت الثقة فيما بينهم، ازداد احتمال تمكنهم من العمل في ظل القلق المصاحب التغييرَ.

سؤال أخير: بعد انقضاء عامين على البحث في هذا الموضوع، ما الأمر الذي أدهشك أكثر من غيره؟

فوجئت بعدد الخبراء - المتخصصين الاحترافيين، وأساتذة الجامعات، وحملة الإجازات الجامعية في مجال التجارة والأعمال، والمستشارين- الذين أكدوا تنامي الاهتمام بموضوع الغضب. إنها الحقيقة، لقد أجمع الخبراء على أن سوء إدارة الغضب يتمخض عن تكاليف باهظة جداً. أستطيع أن أضيف أن الأمر الذي يبعث على الذهول المحزن، هو أن كثيراً ممن طالتهم التسريحات العمالية أفضوا بدخيلة أنفسهم قائلين: إنهم لن يعودوا مطلقاً إلى الالتزام العميق، والولاء عندما يعملون في مؤسسات أخرى؛ يا له من أمر مؤسف!

كان الولاء في الماضي يعني طاعةً عمياء للشركة. ما أتحدث عنه هو مبدأ الالتزام في التعامل، والعلاقة بين شخص وآخر. حيثما تُسدِ الثقة، يمكنّ إنجاز أمور عظيمة. الغضب المفسد والمنحرف أوجد معياراً من عدم الالتزام بين أرباب العمل والعمال، كما لو أن الشعار الذي بات يرفعه كلاهما هو:

«سوف أستخدمك، لكني لن أدعك تستغلني». لقد جلبت الأعمال التجارية هذا الشر والبلاء على نفسها؛ البلاء المتمثل في الاستخدام القصير الأمد المشروط بمدة مؤقتة للعمال، بحيث يعملون في مشروع محدد، وتنتهي خدماتهم بانتهاء أعمال ذاك المشروع.

هذا التوجه أكد انعدام المبالاة في المجتمع الذي نعيش فيه. وفي الحقيقة، يُنظر إلى العمال على أنهم سلع يمكن التخلص منها، لا على أنهم موارد إنسانية يُعتز بها. إن كبار المديرين التنفيذيين يتحدثون عن العمال حديثاً يشوبه النفاق والرياء.

قراءات إضافية

Anger at Work by Hendrie Weisinger (1995, William Morrow and Company)

The Assertive Advantage: A Guide to Healthy and Positive Communication by Sharon Anthony Bower (1994, National Press Publications)

The Human Equation: Building Profits by Putting People First by Jeffrey Pfeffer (1998, Harvard Business School Press)

Preventing Workplace Violence by Marianne Minor (1995, Crisp Publications)

سيئو الطبع، نكدو المزاج، غريبو الأطوار، سريعو الغضب

كيف نتدبر أمر الموظفين المشاكسين؟

قنسطانطين فون هوفمان

المؤشرات موجودة في كل مكان: أصوات مرتفعة في قاعة الاجتماعات، ومناقشات مخمدة في القاعة، وتذمر وشكوى من العاملين في الفريق التابع لك يدوران خلف أبواب موصدة. أحد الآخرين الذين يضمهم فريق العمل -نعم، أحد أمهر العاملين لديك، وأكثرهم ذكاءً- مصدر إزعاج. مثير للمتاعب، والمشكلات. شخص ما يُغضِب كل الناس، ولا يسر أحداً. كان على المديرين أن يتعاملوا، دوماً، مع عمال مراسهم صعب. لكن في سوق العمل القائم حالياً قد لا يكون بوسعك طرد العمال الموهوبين وسريعي الغضب في آن معاً. إذن ماذا تفعل؟

بعض الحلول الممكنة واضحة المعالم. بالرغم من أنه غالباً ما يغض الطرف عنها. إلا أنه إن كانت هذه الحلول غير ملائمة، فبإمكانك اللجوء إلى ممارسي فكرة تسمى «مفهوم الذكاء العاطفي» طلباً للمساعدة.

عمل خاطئ

قبل أن تبدأ تحقق هل العامل موجود في مكان غير مناسب له. «هل الموظفون غير ملائمين للأعمال الموكول إليهم تنفيذها؟ وهل تلك المهام لا تتواءم مع شخصياتهم؟» ينصح بذلك توماس رايس، كبير المديرين التنفيذيين في مؤسسة زملاء التفاعل، وهي مؤسسة استشارات عالمية تتخذ من كامبردج في ماساتشوستس مقراً لها. ويضيف قائلاً: «على سبيل المثال: غالباً ما تجد أناساً انطوائيين، وانعزاليين، ومنكمشين على أنفسهم، وهم، إضافة إلى ذلك، يتبعون الحدس والبديهة. هؤلاء لا يستطيعون متابعة أعمال إدارية حتى الإنجاز، وهم، مع ذلك، يكلفون بتنفيذ أعمال من هذا القبيل؛ أعمال لا قِبَلَ لهم بها». يتكرر حدوث هذا النوع من سوء توزيع المهام كثيراً، عندما يعهد إلى عمال ذوي مهارات فنية بتنفيذ مهام إدارية. هذا ما يقوله إف. نورس دودج، رئيس إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ماسترز، الموجودة في أوينز ميلز بولاية مريلاند، ويضيف قائلاً: «أجد أناساً يديرون شؤون الموظفين، وهم قليلو الخبرة وذوو مهارات متواضعة في هذا المجال. تجد أناساً ينبغي أن يقتصر عملهم، بحسب خبراتهم، على تشغيل عدد معين من الآلات؛ تجدهم فجأةً يحاولون إنشاء مجموعات عمل ورعايتهم، في حين يعد هذا العمل لغزاً لهم وليس لديهم مفتاح لحله».

إن كانت هذه هي المشكلة، فوفّر لموظفيك سريعي الغضب -على جناح السرعة- بعض التدريب الإداري، أو ألحقهم بأعمال تفيد من مهاراتهم على نحو أفضل.

متطلبات العمل

بعد ذلك، تحقق هل يقتضي العمل نفسه منهم أن يكون مراسهم صعباً. لدى بعض المؤسسات وظائف وأدوار شديدة الصعوبة، ومناصب يبدو أنها تُشْغَلُ، دوماً، من موظفين غريبي الأطوار، ورديئي الطباع. تساور الشكوك توماس رايس، كبير المديرين التنفيذيين في مؤسسة زملاء التفاعل العالمية، عندما يقفز شخص ما من أدنى درجات السلم الوظيفي ليشغل منصب نائب رئيس شركة من الشركات. ويقول: إنه يصبح شديد الإزعاج. ويضيف: «أستعلم قليلاً عن تاريخ الذين شغلوا سابقاً هذا المنصب، هل كانوا شديدي الإزعاج أيضاً؟ حسناً، نعم. وماذا حل بهم؟ حسناً، نعم. إنهم لم يمكثوا طويلاً ...».

من الواضح أن هذا الموظف ينفذ الجانب القذر من عمل شخص آخر. يقول رايس: «هؤلاء الأشخاص غالباً ما يوفرون غطاءً لأشخاص آخرين -رئيس الشركة مثلاً، أو شخص آخر في مثل منصبه».

ماذا تفعل في مثل هذه الأحوال؟ تعايش مع الوضع. يجب عليك الإقرار بأن جزءاً من المهام التي يُطلب من هؤلاء الناس تنفيذها، يقتضي منهم أن يكون صعباً مراسهم. استبدلهم قبل أن يُكرهوا على ترك مناصبهم، ويرحلوا.

القوى المحركة لمجموعة

حدد القوة المحركة مجموعة العمل التي يمكن أن يقبع خلفها الوغد. المؤسسات التي تنمو بسرعة، وتلك التي تتطلب بيئةً للأداء المطلوب تخلف

في معظم الأحيان فراغاً في موقع القيادة. هذا الفراغ يفسح المجال أمام شخص قوي البنية العقلية؛ كي يسرع ويطغى بخشونة على أي شخص آخر. يقول رايس: «قد يتوافر عندك في تلك الحالة شخص موهوب جداً يمكن أن يكون رهيباً، وفاسداً... لأن القوة المحركة مجموعةَ العمل التابعة لك، فتعاني خللاً وظيفياً كبيراً. إن كانت هذه هي المشكلة، توثق من وجود شخص واحد، على الأقل، ضمن كل مجموعة عاملة لديك، يكون ذا شخصية قادرة على إبطال فاعلية الشخص الذي يأنف من العمل تحت إمرة غيره.

ما وراء العبث التنظيمي

هذه المشكلات تنظيمية، ويمكن توفير حلول لها بسهولة نسبياً، شريطة امتلاكك السلطةَ والصلاحيات التي تخولك حق إحداث تغييرات ضرورية. لكن ثمة مشكلات أخرى شخصية، ومشكلات ناتجة عن العلاقات القائمة بين الأشخاص، وهي مفسرة تحت شعارات وعناوين مثل: «تضارب الشخصيات»، أو «الكيمياء السيئة»، أو «إنه يغيظني». فالعمال الذين يثيرون المشكلات، قد يكونون أنفسهم أصحاب شخصيات مشاكسة. أو قد تكون أنت، بوصفك مديراً، سبباً في جعل الموقف يزداد سوءاً، لا سبباً في تحسينه؛ وذلك بسبب شخصيتك المتشددة. مهما تكن مواصفات المشكلة، فإن مفتاح الحل متوافر في الذكاء العاطفي.

يجب عليك أن تكون مدركاً كيفيةَ تأثير مثل هؤلاء الموظفين فيك.

أساسيات هذه الفكرة أوضحها دانييل غولمان، مؤلف كتابين عن هذا الموضوع بعبارات لا لبس فيها (توجد نبذة عن هذه القضية بقلم المؤلف تحت عنوان «استخدام الذكاء العاطفي»). إن الإنسان الذي يتمتع بقدر كبير من الذكاء العاطفي هو شخص واعٍ ذاتَه، وواثق بنفسه، وقادر على تقمص الآخرين عاطفياً. وهو، إضافة إلى ذلك، خبير ماهر بالتواصل، وقادر على قيادة آخرين وتطويرهم -هذه المهارات لا تتوافر بكثرة عند كل مدير. يقول كاري تشرنيس، أستاذ مادة علم النفس التطبيقي في مركز تابع لجامعة روتغرز، ومدير اتحاد الذكاء العاطفي (مؤسسة لا تهدف إلى تحقيق أرباح): «غالباً لا يتحسن حال الموظفين المزعجين وأداؤهم؛ لأنه لا يتوافر لدى رؤسائهم كثير من الذكاء العاطفي في أسلوب إدارتهم لهم».

استخدام الذكاء العاطفي:

يقول دانييل غولمان: الذكاء العاطفي هو «القدرة على إدراك مشاعرنا الذاتية، ومشاعر الآخرين، من أجل تحفيز أنفسنا، وتدبر أمور عواطفنا في عوالمنا الداخلية، وفي علاقاتنا بالآخرين». إن الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي، يستطيعون التعامل مع الموظفين المشاكسين بسهولة أكبر – ويستطيعون أن يتجنبوا التحول هم أنفسهم إلى موظفين مشاكسين.

هل يمكن اكتساب الذكاء العاطفي؟ يقول المؤلف: اكتساب الذكاء العاطفي ممكن بالتأكيد، لكن ليس عبر الأساليب التدريسية التقليدية، بل ينبغي أن تؤخذ في الحسبان نقاط الضعف، ونقاط القوة عند الذي يرغب في اكتسابه على نحو إفرادي، ويجب أن يتعزز الذكاء العاطفي

عبر إحداث تغييرات تدريجية في سلوك الشخص المعني بالموضوع. وغالباً ما يكون الذكاء العاطفي أجدى نفعاً عندما يكون ذاتي التوجيه. على سبيل المثال، يستشهد غولمان بمحاسبة أدركت أنها تنفجر غاضبة كلما تعرضت لشيء من النقد «وتقول كلمات تشعرها لاحقاً بالندم». بعد أن بدأت ببرنامج دراسي بغية الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التنفيذية، قررت أن تجابه نقاط ضعفها عبر اتخاذها سلسلة من الخطوات تتضمن:

- تعلم أساليب تمكنها من «ضبط نفسها بطريقة أفضل، مثل تنبؤ حدوث موقف مثير المشاعر، ومسبب الاهتياج، وتهيئة نفسها كي لا يفقدها الموقف اتزانها». على أن تذكر نفسها بأن معظم ضروب النقد ما هي في الحقيقة إلا «تغذية راجعة لا هدف لها سوى مد يد المساعدة».
- تجريب هذه الاستجابات، وإعادتها، والتدرب عليها باستخدام العقل ما أمكن ذلك.
- أدى دور التعرض لمواقف صعبة مع الزملاء الطلبة، بحيث تتمكن من «اختبار إستراتيجيات جديدة تهدف إلى السيطرة على الذات».
- الطلب من أحد الزملاء الرجال من عناصر المجموعة أن ينبهها عندما «تكون عنيدة، أو متصلبةً، أو عندما تتجاوز ردود أفعالها الحدود المعقولة».

يلاحظ غولمان أن تعليم مهارات من هذا القبيل يتزايد في المدارس التجارية –على نحو ملحوظ في مدرسة وِذَرهِد للعلوم الإدارية في جامعة كيس وسترن، تلك المدرسة التي صممت منهاجاً شاملاً للتأهيل الشخصي، والعاطفي.

جديـر بالذكر أن اتحـاد الـذكاء العاطفي عاكف علـى إعداد بيان يضـمنه أفضـل ممارسـات الذكاء العاطفي. «يجب علـى [المديرين]، أولاً، أن يكونـوا مدركين اسـتجاباتِهم العاطفية الذاتيـة، وكيفيةَ تأثير الناس المزعجين فيهم. ويتعين عليهم أن يكونوا قادرين على كبح جماح غضـبهم، والتحكـم في خوفهم، انطلاقاً من طبيعة الموقف الذي ينشـأ بينهـم وبين أحد الأفراد المزعجين. ويجـب عليهم أن يكونوا واثقين من أنفسهم، وحازمين في أسلوب التعامل مع المزعجين. وعليهم ألا يخافوا، وألا يرتبكـوا، شـريطة أن يظلوا في الوقت عينه قادريـن على التقمص العاطفي، والتصرف اللبق والكيِّس».

مـاذا يعني هذا الأمر عملياً؟ لا يجب علـى المدير الذي يتمتع بذكاء عاطفـي أن يغـير سـلوك الموظفين المشاكسـين بطريقة مباشـرة. على سـبيل المثال: على المدير، بدلاً من ذلك، أن يسـاعد الموظفين على فهم المشكلات التي يسببونها.

يقول تشـرنيس: «إن وعي الموظفين المشاكسـين ذاتَهم ضعيف جداً. إن تم تنبيههـم لمـا يتمخـض به سـلوكهم، فإنهـم غالباً سيسـعون إلى تغييره». يورد تشرنيس قضية مدير رهيب، ومستبد، ومتغطرس يواظب على الادعاء أنه دمث الأخلاق، ومرهف الإحسـاس، وأنه لا يعرف سبباً لكـون موظفيه شـديدي القلق والانزعـاج. يتابع تشـرنيس عرض هذه القضـية، فيقول: «أخيراً صوروه على شريط فيديو في أثناء انعقاد أحد الاجتماعات، وعندما عرضـوا عليه ذاك الشـريط المصـور، اغرورقت عينـاه بالدمع. لم يكـن لديه أدنى فكـرة عن طريقة تصـرفه في أثناء انعقاد الاجتماعات، إلى أن رأى نفسه عبر شريط الفيديو المصور».

ثمة أداة أخرى مفيدة: تغذية راجعة 360 درجة يتم بموجبها تقويم أداء الموظفين من قبل كل من هم حولهم (انظر الفقرة: «هل يجب عليك استخدام تغذية راجعة 360 درجة على سبيل مراجعات الأداء؟» إدارة هارفاد للتطوير، شباط [فبراير] 1999). يقول تشرنيس: «غالباً ما يساء استخدام هذه الأداة، لكن عندما تستعمل بوصفها جزءاً من عملية تطويرية، يجلس شخص ما (مدرب تنفيذي مثلاً) مع موظف فرد، ويشاركه في المعلومات باتباع أسلوب الذكاء العاطفي... يمكن أن تكون هذه الطريقة قوية جداً على صعيد التحفيز من أجل التغيير».

إن بدا اكتساب هذه المهارات مثبطاً للهمة، فثمة خبر جيد يقول: إن الذكاء العاطفي ممكن الاكتساب. ما انفك المستشارون الماليون في شركة أمريكان إكسبرس، يُخضِعون مديرين عاملين في الشركة لبرامج تدريبية، تهدف إلى تأهيلهم عاطفياً منذ عام 1992. وترمي البرامج أساساً إلى مساعدة المديرين؛ كي يصبحوا «مدربين عاطفيين»؛ كي يدربوا مساعديهم. إذ يساعد التدريب المديرين على تثمين الدور الذي تؤديه العاطفة في ميدان العمل، ويجعلهم أعمق إدراكاً لردود أفعالهم العاطفية الذاتية. ويتضمن التدريب تمريناً يمكّن المدير من أن يعي ذاته، وأن ينظم نفسه، وأن يتقمص الآخرين عاطفياً، ويكسبه مهارة اجتماعية. ما يبعث على السرور هو أن هذه المهارات الخفيفة تتحول إلى نتائج واقعية واضحة المعالم. حيث توصلت دراسة أجريت أخيراً إلى أن المديرين الذين خضعوا لتدريب من هذا القبيل، حققوا متوسط نمو في أعمالهم بلغ 18.1%. في حين وصلت نسبة النمو التي حققها

مديرون لم يخضعوا لتدريب 16.2% بالمتوسط. وقُدرت زيادة الدخل التي حققها المديرون المتدربون، عبر زمن التدريب الذي استغرق خمسة عشر شهراً، بـ 247 مليون دولار أمريكي.

تقول بام دجي. سميث، التي تشغل منصب مدير برنامج تأهيل عاطفي: إن الشركة حققت، أيضاً، نسبةً أكبر من الاحتفاظ بالعاملين لديها، ثم إن برنامج التدريب تمخض بتراجع ظاهرة التغيب المزمن عن العمل.

تقول سميث: «لم يُرسَل» أحد إلى البرنامج الذي يستخدم وسيلةً علاجيةً، أو إصلاحيةً. ومع ذلك، بوسع البرنامج أن يخفف من حدة المشكلات مع الموظفين المشاكسين، بإفساحه المجال أمام المديرين؛ كي يروا المشكلات التي يسببونها هم أنفسهم، أو يفاقمونها خطورةً وحِدّةً؛ وهذا يكفي أحياناً.

قراءات إضافية

Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ by Daniel Goleman (1997, Bantam Books paperback)

Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organization by Robert K. Cooper and Ayman Sawaf (1998, Perigee paperback)

Working with Emotional Intelligence by Daniel Goleman (1998, Bantam Books)

لا تكتفِ بالجلوس حيث أنت

ديفيد وايتماير

تندفع إحدى الموظفات مقتحمة مكتبك كأنها ريح مرسلة، وهي تشتكي من نائب رئيس الشركة الجديد. إنها تستشيط غضباً. تتساءل أنت: ما الذي بوسعك أن تفعله كي تساعدها؟

كثيرون هم المديرون الذين لا يحسنون التصرف في مثل هذا الموقف. يدخل في صلب عملك، بوصفك مديراً، توفير حلول للمشكلات، وإطفاء الحرائق؛ أليس هذا صحيحاً؟

لا تكن متسرعاً جداً. هل قررت الامتناع عن فعل أي شيء؟ في ظل تفشي عبارات مثل: مضايقات مستمرة، ومعالجة الغضب، ومظالم الموظفين في ميادين العمل الأمريكية، يأمل المرء أن تكون الشركات قد عززت معرفتها الطرقَ التي يعامل فيها الموظفون بعضهم بعضاً؛ لكن واأسفاه!

أحد عيوب الموقف الراهن هو أن كثيراً من الموظفين يعهدون إلى المشرفين عليهم بتسوية خلافاتهم، بدلاً من أن يعالجوها بأنفسهم.

اسأل نفسك: كيف يمكن أن يُستخدم هذا الصراع الاستخدام الأمثل، بحيث يحسن مستوى التفاعلات ضمن مجموعة العمل هذه؟

إن هذا يسبب مشكلتين جوهريتين، أولاً: ضُغِطَتْ جداول أعمال المديرين هذه الأيام أكثر من أي وقت مضى. جاء فيما كتبه كل من ويليام أونكن، جي آر، ودونالد إل. واس في فقرة تحت عنوان: وقت الإدارة: «معظم المديرين يصرفون وقتاً في معالجة مشكلات الموظفين والعمال التابعين لهم، أكثر كثيراً مما يعتقدونه». وتوصلت إحدى الدراسات إلى أن 42% من وقت المديرين الذين أجري مسح لهم، مكرس لمعالجة الصراعات التي تشهدها مكاتب الشركة. ثانياً: ما لم يدع المديرون العاملين التابعين لهم يحلون الصراعات التي تنشب بينهم بأنفسهم، لن يتمكنوا من الانسجام والذوبان في بوتقة عمل واحدة عالية الأداء. يجب على المرؤوسين أن يتعلموا، عند نقطة معينة، كيف يتعاون بعضهم مع بعضهم الآخر، وكيف يتواصلون بطريقة مباشرة.

إن تدخلك بوصفك مديراً في كل شاردة وواردة؛ بهدف حل كل المشاحنات والمشاجرات التي تنشب بين مرؤوسيك، ليس في مصلحتك، ثم إنه لا يفيد مرؤوسيك. تقول كريستين كوتسكو، رئيسة مجموعة كابستون الاستشارية المتخصصة برفع سوية الأداء: «إن كان التدخل يعد أمراً حكيماً أحياناً، فهو ليس كذلك دوماً». ينبغي أن يكون قرارك

بالتدخل -أو بعدم التدخل- نتاجاً لتفكير عميق، وليس نتيجة استجابة عاطفية للصراع. حيث ينشب الصراع، بالرغم من كل شيء، بين موظفين، أو بين عمال يهتمون بما يعملون. وبدلاً من إخمادك الصراع بأقصى سرعة ممكنة، حريٌّ بك أن ينصب اهتمامك الأساسي على استكشاف أفضل طريقة يُستخدم عبرها هذا الصراع؛ في سبيل تحسين مستوى التفاعلات داخل المجموعة التي نشب فيها.

«إن لم يتدخل النزاع في أداء العمال، ولم يؤدِ إلى إفساد بيئة العمل، ولم يمثل مخالفةً لسياسة الشركة، فإن أفضل طريقة للتعامل معه من قبل المدير تتمثل في غضِّه الطرف عنه»، هذا ما يراه ديفيد ليبسكي، مدير معهد حل الصراع التابع لجامعة كورنل. اجعل من هذا الصراع فرصةً يغتنمها مرؤوسوك، ويفيدون منها في تطوير مهاراتهم المتعلقة بحل الصراع. وبالرغم من أنك قد لا تحرك ساكناً في موقف من هذا القبيل، تنصحك جوان لويد، المستشارة الإدارية، بأن تكون «سلبياً فاعلاً»؛ الأمر الذي تعده عاملاً حاسماً. وفي معرض ردك على الاختلافات العمالية التي أنت على علم بها، بوجه عام، يجدر بك إبلاغ العمال رسالةً تفيد بأن تسويتهم الصراعات التي تنشب بينهم بأنفسهم، تعد فرصةً لتنمية قدراتهم.

بالعودة إلى الموظفة التي اقتحمت عليك مكتبك تشتكي من نائب رئيس الشركة الجديد، لا تحاول أن تحكم فيما شجر بينهما فيما يتعلق بالقضية التي عرضتها عليك.

متى يتحتم عليك التدخل؟

- عندما ينشب خلاف بين موظف ميال إلى الجزم، وآخر جبان أخفض صوتاً وأقل ثقةً بالنفس، أو بين موظفَين يشغلان منصبين لا تَنَاسُب بينهما.
- عندما تتسع دائرة الجدال بين موظفين اثنين لتشمل مجموعة إضافية من الموظفين.
- عندما يكون الصراع مصحوباً بسلوك غير مشروع مثل المضايقات الجنسية، أو انتهاكات الحقوق المدنية.

بدلاً من سؤالها ماذا تريد منك أن تفعل، اسألها ماذا تنوي أن تفعل هي.

طبعاً، لا يشعر كل الموظفين بأن لديهم ما يكفي من الخبرة، أو الثقة بمكانتهم في الشركة؛ تلك الثقة التي تمكنهم من الاضطلاع بمسؤولياتهم. يجب عليك أن تكون مطلعاً على مستويات نضج موظفيك، وعلى أساليب تواصلهم؛ كي تحدد طبيعة استجابتك. لكن، عموماً، كما يقول ماتيو غلبرت، مؤلف كتاب: معجزات الاتصال في العمل (كوناري برس 2002): «إن كنت تعامل موظفيك باحترام، وإن كانوا يشعرون بأنهم محل ثقة من حيث إنهم يحسنون التصرف، فغالباً ما تتولد عندهم الثقة بقدرتهم على تسوية معظم القضايا التي تطرأ لهم، نتيجةً للصراعات التي يشهدها ميدان العمل.

هل تساعد موظفيك الذين لا يرقى أداؤهم إلى المستوى المطلوب، أم تطردهم من العمل؟

باول ميشلمان

ببساطة، لا قبل لك بتحمل الأداء الرديء. فالميزانيات مضغوطة إلى أبعد حد، والاحتياطي المالي محكم الإغلاق ومقصور على أمور معينة، والحاجة إلى النمو صارخة وماسة جداً إلى درجة حتى أكبر الشركات يصعب عليها تحمل أيَّ حمل.

فيما يتعلق بالمديرين التنفيذيين المثقلين بأعبائهم، غالباً ما تتمثل ردة فعلهم الغريزية المبدئية في الرغبة في طرد المديرين رديئي الأداء من العمل. مَنْ ذا الذي يمتلك كماً هائلاً من المعلومات الحاسوبية التي تمكنه من التعامل معهم؟ يقول جيم بولتون، كبير المديرين التنفيذيين في مؤسسة ريدج أسوستيس الاستشارية التي تعنى بالاتصالات: «يُجهِز التعامل مع الموظفين من ذوي الأداء الرديء على قدر كبير من طاقة المدير. ولا يقتصر الأمر على تدبر أمرهم، وضبط أدائهم، بل يتعدى ذلك إلى مشكلات تعتري أداءك أنت، بوصفهم مدمنين على إزعاج الآخرين».

تريث قبل أن تتخطى الأمر بوثبة مفاجئة

يقول مايكل واتكينز، أستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، ومؤلف كتاب الأيام التسعين الأولى:

فصل المديرين الرئيسين واستبدالهم، هو عمل جهيد وشاق ويستهلك وقتاً. ولا يتوقف الأمر على أن عملية فصل المديرة ممزوجة بالألم، ومحفوفة بالخطر، بل إن المديرة الجديدة التي ستوظفها قد تستهلك ستة أشهر من الزمن أو أكثر، قبل أن تؤدي عملاً ذا قيمة مهما كان ضئيلاً.

يقول بولتون: كثير من المديرين التنفيذيين لا يتصدون للسلوك الإشكالي مطلقاً، ويضيف: «يحومون حول المشكلة، ولا يحاولون التعاطي معها، ويتجنبون الموظف الذي سببها، ويتبعون أسلوباً غامضاً في تقديم تغذية راجعة، ويتمخض سلوكهم هذا عن تراكم مزيد من العمل الذي ينبغي إنجازه تعويضاً عن تقصير ذوي الأداء الرديء. فأحد المديرين التنفيذيين الذين عملت معهم، أعاد تنظيم القسم التابع له الذي يعمل فيه ألف موظف؛ والنتيجة أن صاحب السلوك الرديء بقي في العمل، وكل ما في الأمر أنه أضحى مشكلة لموظف آخر».

يقول بولتون: «في النهاية، يتضاءل حجم هذا الخيار، فيصبح مجرد طعم يُرمى لسمكة».

يقول الخبراء: بتبنيك هذا الخيار تكون مديناً لنفسك، ولمؤسستك، وللمدير المعني بالأمر باتخاذ خطوة واحدة، على الأقل، على طريق دراسة الأداء غير المرضي ومعالجته، وإن كان الموظف قد أظهر قيمة في الماضي تنم عن أنه جدير بالتقدير والاحترام خاصة. ولكي تفعل ذلك، أفد من النصيحة الآتية التي يسديها لك الخبراء:

شخص المشكلة، وصف العلاج

قبل أن تتمكن من حل معضلة الأداء السيئ لأحد المديرين، يجب عليك الوقوف على تفاصيل المشكلة. ابدأ بتقويم معد بدقة لنتائج أعمال المدير «ماذا فعل المدير؟ وما الذي امتنع عن فعله؟» هذا السؤال يطرحه جون بالدوني، وهو مؤلف عدة كتب عن القيادة، ويضيف: «هل هو ملتزم بقواعد العمل؟ إن لم يكن كذلك، فما هو السبب؟».

يستطرد بالدوني قائلاً: انظر إلى نتائج أعمال المدير مستعيناً بالمعيار المكون من 360 درجة، إن كان متوافراً لديك. «ماذا يقول زملاء المدير في العمل ورؤساؤه وموظفوه عنه؟». بعد ذلك يتعين عليك استخدام مقياسك الشخصي المؤلف من 360 درجة، باستعلامك عن أداء المدير من أصحاب المصلحة والزملاء.

يقترح بالدوني، إضافة إلى ذلك، أن يُسأل المدير عن سبب تدني أدائه عن المستوى المطلوب. «إذ قد تتنوع الأسباب من افتقار إلى الدعم منك (رئيس العمل) إلى موارد بشرية ومالية غير ملائمة، وتوقيتات غير مناسبة»؛ إلى ما لا يعد ولا يحصى من عوامل أخرى. «قد يكون المدير عرضةً لمشكلات خارج نطاق العمل مع نصفه الآخر، أو أطفاله، أو نتيجةً لرعايته أحد الأبوين».

خذ في الحسبان، بعد ذلك، المواءمة بين الموهبة والمهارة: «اسأل نفسك: هل المكان الذي يشغله هذا المدير مناسب له؟»، هذا ما يشير عليك به بالدوني، ويضيف: «هل ذاك المدير يتمتع بالموهبة الكفيلة التي تجعله يؤدي عمله على النحو الذي ينبغي؟ وهل تتوافر عنده المهارات

التي تعينه على الأداء؟ لن يكون بوسعك جعله إنساناً موهوباً عبر توفير التدريب له، بيد أنك تستطيع تنمية مهاراته».

وفقاً لما يقوله جوزيف واينتروب، أستاذ مادة الإدارة في كلية بابسون: «غالباً ما تدور مشكلات قضايا الأداء مع المديرين حول الافتقار الشائع إلى فهم التوقعات بين المديرين ورؤسائهم». يضيف بابسون قائلاً: «أحد أساليب دراسة هذه المشكلة، يتمثل في الطلب من المديرين تدوين عناوين أهم ثلاث مهام يتلقون رواتبهم مقابل إنجازها. ثم يقوم رئيس المدير بإجراء التمرين ذاته، بطريقة مستقلة، من أجل المدير».

بعد أن ينجز كلاهما التمرين، يعقدان مقارنة بين النتائج التي توصل إليها كل منهما. يقول واينتروب: «في أغلب الحالات، تبدو القائمتان متناقضتين جوهرياً. ونتيجةً للمعلومات الناجمة عن توقعات كلا الطرفين، يستطيع رئيس العمل والمدير تنظيم التوقعات على نحو أكثر وضوحاً؛ أملاً أن تساعد المدير في التركيز على تنفيذ الأعمال الصحيحة».

امنح الحلول وقتاً معقولاً؛ كي تؤتي أكلها

يحذر بولتون المديرين التنفيذيين، طالباً منهم أن يكونوا واقعيين على صعيد توقعهم حدوثَ تحول في الأداء قائلاً: «يتطلب الأمر من الموظفين زمناً لا يقل عن ستة أسابيع؛ كي يغيروا أنماطهم السلوكية». ويضيف قائلاً: «عندما تمنح أحد المديرين مقداراً مناسباً من الوقت، ولا يحقق التوقعات المتوخاة التي زودته بخطة مفصلة وواضحة من أجل تحقيقها، يتعين عليك أن تقرر هل يستحق أداؤه المستمر المبلغ الذي تدفعه له مؤسستك مقابل أدائه الراهن».

عواقب

سر إبقاء الموظفين
يشعرون بالمسؤولية عن أعمالهم

ليلى بوث

جعل الموظفين، دوماً، يشعرون بأنهم مسؤولون عن الأعمال التي يقومون بأدائها هو أكثر المهام الرائعة التي يضطلع بها المدير، ويتمخض هذا الأمر في تخفيض حدة مقاومة الموظف، أو بإثارة حقده وحبه الانتقامَ. وعندما يفشل أحد ما في تنفيذ التزاماته، نحجم عن تطبيق العواقب السلبية التي يقتضي فشله تطبيقها عليه، حتى إن كان قد أعلن عنها مقدماً، وينتهي الأمر بإخفائنا امتعاضنا منه.

عندما نطبق العواقب السلبية، من السهل جداً فرضها بوصفها وسيلةً لإذلال الشخص المستهدف، بدلاً من أن يكون هدفها رفع سوية أدائه.

تكتفي الظروف الاقتصادية الراهنة بزيادة الموقف تعقيداً: مع وجود كثير من الشركات التي تعاني ضائقات مالية، بات مجال الخطأ المسموح به ضيقاً جداً. ويورد أوين فارن، رئيس مجلس إدارة شركة إس إل للصناعات، وكبير مديريها التنفيذيين (الشركة هي تكتل صناعي تقني ضخم يديره رؤساء موزعون على خمسة أقسام)، الملحوظة الآتية: «في مؤسسة كالتي نملك، كل رئيس يعد مسؤولاً تجاه الرؤساء الآخرين. إن أظهر عمله زيادةً أكبر في أسعار الأسهم، فإن ذلك

يعني إمكانية أن ينسحب نمواً على باقي الأنشطة التجارية التابعة لنا جميعها. لكن عندما تخفق إحدى الشركات التابعة لنا، فإن إخفاقها سيتحول إلى إخفاق لكل الشركات». ببساطة، لا تعير الشركات كبير اهتمام لأي أمر لا يرقى إلى مستوى الإنجاز الكامل للأهداف التي التزمت بتحقيقها -لا يشفع للمدير في هذا المقام بذله قصارى جهده. وكما يقول مارك هانسن، رئيس شركة فلمينغ (شركة رائدة في مجالي الوساطة والتوزيع): «ثمة خلط دائم بين الجهود التي تبذل، والنتائج التي تتمخض عنها. إن بَذْلَك قصارى جهدك لا يعتد به -المهم في الموضوع هو النتائج التي تحققها».

ولأن المديرين يجدون أنه من غير المريح تقييد الموظفين بالتزاماتهم -ولأن الشركات التي تشق طريقها بصعوبة، لا قبل لها بتحمل عدم التزامهم- فقد توصلتُ، عبر عملي بوصفي مدرباً تنفيذياً، إلى أن وجود إطار عمل، يهدف إلى جعل تحمل المسؤولية فقرة مدرجة ضمن اتفاقيات الأداء، يمكن أن يكون عظيم النفع.

إن إطار العمل هذا يهدف إلى مساعدة الأفراد ومجموعات العمل على تحديد أهدافهم، والالتزام بتحقيق نتائج وأهداف محددة، ومراقبة الأداء، وتطبيق العواقب.

الخطوة الأولى: إعداد اتفاقية

في وثيقة مكتوبة، يضع الموظف والمدير الذي يحق له مساءلته أهدافَ الموظف ومهامه على نحو تفصيلي؛ استناداً إلى أهداف الشركة، ووحدة العمل التي يتبع لها، مع أخذ قدرات الموظف في الحسبان. وينبغي تدوين

النتائــج الإيجابية المحتملة، التي يمكــن أن يفيد منها الموظف، بعبارات لا لبــس فيها –على ســبيل المثال: مكافآت مالية، ومهام عمل مفضــلة– علــى أن تكون هذه النتائج الإيجابية المحتملة مشــروطة بالأداء المتميز، وينبغــي تدويــن العواقــب الســلبية التي يقتضــيها الأداء غير المرضــي بعبارات مماثلة؛ يجب عدم ترك مجال للمفاجآت.

الخطوة الثانية: مراقبة الأداء

حــدد أوقاتــاً لإجــراء مناقشــات منتظمة اســتناداً إلى نتائــج أداء الموظفــين. يمكن أن تبدأ هذه المناقشــات على النحــو الآتي: «إن نتيجة مــا قمت به من عمــل، على فريق عملك، وعلى القســم الذي تعمل فيه، وعلــى زبائننــا، كانت...». قــدم دليلاً على ما تقول مــن حكايات نادرة ما اســتطعت إلى ذلك ســبيلاً –إن الأمثلة التي تضــربها ستساعد على ترسيخ نصيحتك في ذهن الموظف.

الخطوة الثالثة: تطبيق العواقب

يقــول ســكوت شــوف، كبــير المديرين التنفيذيين في شــركة شــوف للفــولاذ: «المحاســبة قضــية يوميــة». عندما تتوافــر اتفاقيــة مكتوبة، ومناقشــات منتظمة حول الأداء، يصبح تطبيق العواقب شأناً أقل إثارةً للقلق (بالرغم من أن تطبيق عواقب سلبية لن يكون أمراً سهلاً مطلقاً). لكــن لا تنسَ إنفاذ النتائج الإيجابية؛ فالفشــل في مكافأة الأداء النــاجح هــو بأهمية الصــفح عــن الأداء الــرديء. وفي الحقيقة، فــإن الإغفال عن إنجازات الموظف يرســل رســالة تفيد بأن عمله غير مهم: يجب ألا يفاجئك تراجع أدائه نتيجةً لذلك.

الخطوة الرابعة: تحديث توقعات الأداء

يجب تنقيح التوقعات وتعديلها بانتظام -كلما أعيد النظر في أهداف الشركة أو الوحدة. وهذه التحديثات ليست بدائل عن التحليل المستمر الموصوف في الخطوة الثانية، بل هي فرص ومناسبات تمكن المدير والموظف من إعادة فحص الأهداف، في ضوء الإستراتيجيات المعدلة والمتغيرة.

غالباً ما يجد المديرون أنه من غير المريح تقييد الموظفين بالتزاماتهم - لكن الشركات التي تشق طريقها بصعوبة لا قبل لها بتحمل عدم التزامهم.

إطار العمل هذا المكرس لربط العواقب بالأهداف، مثله مثل معظم التحديات الدائمة يبدو بسيطاً؛ بيد أنه ليس كذلك. ثمة أمر لا بد منه: كي تقنع موظفيك بالحاجة إلى مبدأ المحاسبة، يجب عليك وعلى أندادك من الزملاء أن تطبقوا المعايير ذاتها. إذ تنجح ثقافات المحاسبة المؤسسية في تحقيق أهدافها، عندما يكون المديرون على مختلف مراتبهم نماذج تُحاكى في السلوك المرغوب فيه. الجو السائد حالياً لا يكتفي بما هو أقل من ذلك.

هل أنت مَن يسبب السلوك الإشكالي؟

ابتلاع الحقيقة عملية عسيرة، لكن لا سبيل لإنكار وجودها. حتى المديرون الذين يتمتعون بخبرات كبيرة يمكن أن يجعلوا -من غير قصد- سلوك الآخرين صعباً وإشكالياً؛ كيف؟ قد يختار أحد المديرين اجتناب الصراع مع أحد الموظفين المشاكسين؛ لأنه يعتقد أن الصراع معه سيكون مؤلماً وغير مريح -إنه بذلك يصعِّد السلوك الإشكالي، ويزيده حدةً دون أن يتعمد فعل ذلك. أو إن ذاك المدير لا يستطيع تحديد الوقت المناسب لانسحابه من متابعة «صراع ما»، وترك الأفراد المنخرطين فيه يأخذون على عواتقهم مسألة معالجة الموقف. أو إن المدير ذاته يفترض افتراضات غير مناسبة فيما يتعلق بالتغذية الراجعة -على سبيل المثال: تأطير التغذية الراجعة ضمن عبارات مثل «الأخطاء هي جرائم ينبغي عدم التستر عليها»- إن هذا يحُوْل دون تعلم الموظفين من سلوكهم الإشكالي، ثم إنه يحُوْل دون تقويمهم ذاك السلوك، ودون تصحيحه.

الفقرات المدرجة في الفصل الثاني من هذا الكتاب تعرض اقتراحات نفيسة تهديك إلى التصرف الحكيم، الذي يعينك على معاينة سلوكك ومواقفك. وهذا الأمر يمكنك من أن تقرر هل أنت مسهم في السلوك الإشكالي أم لا في ميدان عملك. كل هذا الاستكشاف يتطلب صبراً، وشجاعةً، واستبطاناً (فحصاً للأفكار، والدوافع، والمشاعر)، بيد أنك ستطلع على كثير من التوصيات التي توفر لك النجاح، على صعيد معالجة المشكلات، في الصفحات اللاحقة من هذا الكتاب.

لا تتجنب الصراعات - تدبر أمرها

مونسي دجي. ويليامز

هل يلوح صراع في الأفق؟ هل لديك سبب جيد يدعوك لتجنب الوقوع فيه بسهولة؟ طبعاً. لدينا صراعات، ونود التخلص منها. السيدة في قصيدة لينون مكارتني الغنائية تعاني وجودَ خلل في شخصيتها: كانت تتجنب الوقوع في ورطة بالهروب منها، بدلاً من التصدي لها ومعالجتها. عندما تتعلق الأمور بالصراع، وتجنب الوقوع فيه، يكون لكل منا أسبابه التي تدفعه إلى الانسحاب من الصراع. لكن يوجد موظفون وقضايا تتعلق بالعمل، وهي قادرة على امتصاص وقتنا واهتمامنا قدرةَ الإسفنجة على امتصاص الماء؛ هذا إن لم نعالج الموقف.

معظمنا مصممون، بطريقة تجعلنا نتوتر، على مواجهة أصغر المشكلات حجماً، وأقلها شأناً. هذا الفعل المنعكس التلقائي واللاإرادي، يعدنا للاقتتال أو الهروب عندما نتعرض لتهديد. وأي عائق يحول بيننا وبين إنجاز المهام الثلاثة والستين الموكولة إلينا، التي يجب علينا أن ننتهي منها يوم الجمعة القادم (لا، ليس يوم الجمعة، بل يوم الخميس؛

لأن هذا الأسبوع قصير)، يبدو لنا مصدر إزعاج. لذلك لدينا جميعاً أسباب قوية تدفعنا إلى تجنب الوقوع في حبائل الصراع.

أو هكذا نعتقد. لكن هنا ثمة رؤية أخرى مهمة تتعلق بحياة المدير ما بعد الحداثي؛ تجنبُ الصراع، والفرار منه يجعلان أمر تحقيقنا أهدافنا أكثر صعوبةً.

ينشأ الصراع من حاجات الناس، والاحتياجاتُ التي لا تلبى لا تموت. إنها تهجع بانتظار فرصة أخرى تمكنها من التعبير عن نفسها؛ الأمر الذي يعني، عادةً، في حياة العمل المؤسسي، أن الاحتياجات التي لا تلبى تواظب على اعتراض سبيلنا في سعينا إلى إنجاز أمر نرغب في إنجازه، أو نُضطر إلى تحقيقه. تقول إيلين ردر، مديرة التدريب في المركز العالمي للتعاون وحل الصراعات التابع لجامعة كولومبيا: «عندما ينشأ صراع، تُحوَّل الطاقة عن المهام التي ينبغي أن تنصب عليها إلى القضايا التي تنشب بين الموظفين. إن أنت تدبرت أمر الصراع، يتحرر منه الموظفون، ويعودون -تلقائياً- إلى التركيز على المهام الموكول إليهم تنفيذها».

إدنا آدلر، زميلة ردر تدير دورات تدريب على حل الصراعات في مدينة نيويورك، تنظر إلى مهارات إدارة الصراع بوصفها أدوات إنتاجية، حيث تقول: «الاتفاقيات السابقة لأوانها، التي تُبرم قبل أن يُحل الصراع، لا تعمر طويلاً».

نعم، باستطاعة مدير قوي أن يفرض تسويةً لا تعالج قضايا العمل الطويلة الأمد، أو احتياجات الأنا الفردية. لكن من المرجح أن يهدر المدير -أو مرؤوسوه- كثيراً من الوقت وهم يجمعون بقايا اتفاقية مبعثرة الأجزاء؛ بيد أنها تبقى مبعثرة.

تقول ردر: «ثمة اختلاف بين الخضوع والالتزام. عندما يرغم موظف على إبرام اتفاقية مبتسرة لا تلبي احتياجاته معك، سوف ينتقم منك متى استطاع بتخريبه المتعمد تجهيزات منشأتك؛ بغية تعطيل الإنتاج فيها بوصف ذلك تنفيساً عن عدوانيته السلبية. أو قد يغدر بك انتقاماً».

مع تنحية الصراع الذي يؤدي إلى قتل أحد العاملين زميله في العمل، يعد التفاوض من أجل حل الصراعات في العمل داخلاً في صلب عمل المدير في العصر الحالي، أكثر من أي وقت مضى. وفي عصر المؤسسات المتعثرة، «كان المديرون يتفاوضون، دوماً، مع زملائهم بشأن الحقوق والموارد».

هذا ما يلاحظه مايكل ويلر، أستاذ الإدارة في كلية هارفارد لإدارة الأعمال. ويشارك ويلر في إدارة مشروع حل النزاعات، ضمن برنامج يعنى بالتفاوض والتعاون بين جامعة هارفارد، وكل من إم آي تي، وتُفتس.

وقد أصبح تنظيم المسؤوليات والموارد من مهام مجموعات العمل على نحو متزايد. بيد أن المستشارين، والأكاديميين، والمدربين، والمتمرسين في معالجة الصراعات التي تنشب في ميادين العمل،

يلاحظون أن فِرق العمل تبلي بلاءً حسناً إلى أن ترتطم كل منها بصخرة صراعها الأول. يقول ويلر: «كل ما يقال عن بناء فِرق العمل لا يعدو كونه كلاماً معسولاً، ما لم نجد أساليب مبتكرةً لحل الصراعات. فعدم التمكن من حل الصراعات، يجعل عمل بعضهم مع بعض ضرباً من العبء الثقيل».

وأفضل وسيلة لمعالجة الصراع بفاعلية، تكمن في تغيير أسلوبك في التفكير فيه تغييراً جوهرياً. ماري باركر فولت، منظرة مشهورة في علم الإدارة، وكاتبة، ومستشارة، أرست قواعد التفكير الحديث المتعلق بحل الصراع لستين عاماً خلت أو يزيد؛ إذ قالت: «لا نفكر في الصراع بوصفه خيراً، أو شراً... أو اقتتالاً، بل ننظر إليه على أنه مظهر من مظاهر الاختلاف». وأضافت: «لما كان الصراع – الاختلاف موجوداً في العالم... فإنه يتعين علينا أن نسخره لمصالحنا، بدلاً من صب اللعنات عليه».

رأت فولت في مظهر الاختلافات فرصةً لنا كي نحسن حال الأمور التي كانت متعطلةً. وإن ما ذهبت إليه يبعث على الذهول، بيد أنها كانت على حق حين قالت: إن التسوية ليست مرشحةً لتكون الحل الأمثل لأي مشكلة. هذه الملحوظة ترددت أصداؤها بعد عقود من ذكرها في بحث تناول فاعلية مقاربات الروح التعاونية، إزاء مقاربات الروح التنافسية على صعيد التفاوض. وقد أجرى البحثَ هربرت أ. سايموت، منظر علوم الإدارة والتفاوض، وهو حائز على جائزة نوبل عن عمله المتعلق بصنع القرار الإداري و«المرضي».

من جديد، أدانت فولت منطق التسوية بوصفها الاستجابة الأمثل لمعالجة المشكلات (والكلام الذي يلفظ غمغمةً وهمساً). وهي بذلك تدين نهج المستشارين المعاصرين الذين يعالجون المشكلات عبر التسوية. وتقترح فولت -بدلاً من ذلك- إيجاد حلول تحقق «اختراقات»، بحيث لا يقتضي الأمر من أحد الطرفين المختلفين أن يضحي بأي شيء، وبحيث تؤخذ في الحسبان رغبات كلا الطرفين. إن هذا الأمر يكون، أحياناً، أسهل منالاً مما يمكن أن يعتقد المرء؛ كما بينت فولت عبر سردها قصة مصنع الزبدة والجبنة التعاوني، الذي أضحى وشيكاً من الفشل بسبب خلاف تافه نسبياً يتعلق بحيثيات تفريغ الحليب واستلامه. مصنع الزبدة والجبنة ذاك مبني على طرف تلة، والحلابون الذين يقودهم طريقهم إلى المصنع عبر أسفل التلة، كانوا يعتقدون أنه ينبغي تفريغ حليبهم أولاً. في حين أن الحلابين الذين يقودهم طريقهم إلى المصنع عبر أعلى التلة، كانوا يعتقدون أنه ينبغي أن يحظى تفريغ حليبهم بالأسبقية والأفضلية.

قد يستلزم الحل الملائم -وهو تسوية مصممة لتقليص مقدار الزمن الذي يُستنزف في الصراع- منح كل مجموعة فرصةً «لتفريغ حليبها أولاً» بواسطة اعتماد خيارات تفريغ واستلام بديلة. أما الحل الأمثل، فقد تمثل في اقتراح الوسيط حلاً عبر تغيير وضع البرنامج، بحيث تستطيع مجموعتا الحلابين كلتاهما تفريغ حليبهما من حافظاتهما «أولاً» على نحو متزامن.

مسلك إلى الحل

في الحقيقة، بعض الصراعات غير قابلة للتسوية ما لم يقدم أحد الفريقين أو كلاهما بعض التنازلات. وبعض منها لا يمكن أن يسوى مطلقاً؛ لأن واحداً من الأطراف المتنازعة -أو أكثر- يفضل الاقتتال بدلاً من استنباط حلول للمشكلات. لكن إن كنت راغباً في الإفادة من فكرة تمكنك، مع شركائك في الصراع، من إيجاد حل يمثل اختراقاً، ويضع حداً للصراع، ويرضيكم جميعاً، فستجد في الأفكار الآتية الجيدة، والإلماعات المفيدة التي ينصحك الخبراء بالأخذ بها، ما يعينك على تحقيق ذلك.

ليس ما يطلبه الموظفون هو ما ينبغي لهم الحصول عليه بالضرورة:

الفارق بين الأمرين يكمن في التمييز بين «المواقف» المتخذة في نزاع ما، وبين «الاحتياجات الأساسية». ويستخدم مدربو حل الصراع نموذج «البرتقالة»، وهو مثال كلاسيكي آخر من الأمثلة التي ضربتها فولت لشرح هذه المسألة. تقول الحكاية: ثمة امرأة هي أم لطفلين، ولديها برتقالة واحدة. تشاجر الطفلان بسبب البرتقالة؛ لأن كلاً منهما كان يريدها لنفسه. شطرت الأم البرتقالة إلى شطرين -حلاً للمشكلة- وأعطت كل طفل نصفاً. لكن تبين أخيراً أنه في حين كان أحد الطفلين جائعاً، ويرغب في الحصول على الثمرة كي يأكلها، لم يكن الآخر يريد إلا القشرة ليصنع منها حلوى مكسوة بالسكر. لقد حصل كل طرف من

الطرفين على نصف ما كان يرغب فيه، في حين أنه كان من الممكن أن يحصل كل منهما على كل ما يريده بطريقة ترضيه تماماً.

تفسر القصة عدم الإتقان الكلاسيكي على صعيد حل المشكلات -الفشل في سبر غور الحاجة، أو الرغبة الأساسية. ونصيحة من الخبراء: لا تفترض أنك تفهم ما يجري من أمور. استكشف الأمر عبر طرحك أسئلةً، واقتراحك حلولاً بديلةً، واكتشافك ردود أفعال الأطراف المختلفة.

عملك الأول يتمثل في فهمك الطرفَ الآخر:

عندما ترى في المرة القادمة صراعاً يحتدم، قد تلاحظ أن كلا الطرفين يعيد تأكيده الجازم احتياجاتِه ورغباته مرات عديدة، ويخبر كل منهما الطرف الآخر عن سبب كونه على خطأ. ويطلق الخبراء على هذا السلوك: «حلزون ثنائية الهجوم/ الدفاع». يحدث هذا عندما نثور -معظمنا- ونتميّز غيظاً.

يوصي مدربو حل الصراع باستخدام تعابير «افتتاحية»، و«إخبارية» محايدة: تشجيعاً للشخص الآخر على الانفتاح. إذ إن تعليقات مثل: «أود منك أن تعلمي أن كلينا كان شديد الاهتمام بالموضوع (س)، بيد أني لاحظت أيضاً أن الموضوع (ع) هو بالغ الأهمية عندك؛ أرجو أن يكون هذا الأمر واضحاً تماماً لك»، تشجع الطرف الآخر على الإفصاح عن اهتماماته ورغباته. عوِّد نفسك على النظر إلى موقف الشخص الآخر ومطالبه، بوصفها أموراً مشروعةً. ركز على المصالح المشتركة، لا على الاختلافات:

إن التركيز، أولاً، على الأمور المشتركة بينك وبين معارضك، تجعلك أقرب إلى التوافق معه. ومناقشة الاختلافات دون تحديد الأرضية المشتركة، والعودة إليها، سوف تعمق الفجوة بينكما.

تعرف احتياجاتك وقضاياك الملحة:

ما يؤدي بنا إلى التورط في صراع -الشك، والغضب، والاقتناع بأمور لا يمكن أن تُكسب- قد يقودنا إلى اتجاهات لا قبل لنا بتصحيح المسار متى سلكناها.

أورد هنا مثالاً مستمداً من موقف واقعي: عالم اقتصاد ذكر انتقل من موقع رقم «2». حيث كان يرأس إدارة التنبؤ الاقتصادي، وكان يعمل في مؤسسة ضخمة تعمل في مجال الأموال؛ ليضطلع بمسؤولية إدارة مماثلة في مؤسسة أخرى منافسة، هي أصغر حجماً قليلاً من تلك التي كان يعمل فيها. مرؤوسته الجديدة التابعة له مباشرةً عالية التأهيل في مجال علم الاقتصاد، وكانت تجري أبحاثاً، وتكتب تنبؤاتها بتدخل محدود من رئيسها السابق في العمل. بيد أن رئيسها الجديد يمحص في كل مسودة تقدمها له، لذلك كان عليها أن تقضي ساعاتٍ طوالاً وهي تعيد كتابة تقاريرها. ومع كل وابل كان يصيبها من التغذية الراجعة التي تنطوي على شك في صحة عملها، كان يشتد غيظها وانفعالها.

ثمة تضارب بين الاثنين يتعلق باحتياجات هوية كل منهما؛ فهي لديها حاجة قوية إلى الاستقلالية، وهي شديدة الاعتداد بما تقوم به من عمل. أما فيما يتعلق به، فقد جعله حدسه وخبرته من عمله السابق

يطلب عملاً تنبُّئِيًّا بالغ الدقة. وللتعامل مع مواقف من هذا القبيل، ينصحك كل من روجر فيشر وويليام أوري، مؤلفَيّ كتاب «التوصل إلى قول: نعم»، بالتفكير في الأمر بهدوء وروية، كما لو أن الموضوع لا يعنيك؛ الأمر الذي يدعوانه «الانسحاب نحو الشرفة»؛ الشرفة التي توفر لك النظر إلى الصراع الدائر نظرةً عامة، تمكنك من الإحاطة بمجرياته.

قد يمكّن النظر من الشرفة المرؤوسة المتخصصة في علم الاقتصاد، التي ورد ذكرها في المثال السابق، من التحقق أن رئيسها الجديد في العمل لم يكن يستخف بمهارتها. بل كان يحتكم إلى خبرته ومهارته هو؛ وأسبابه في ذلك مشروعة وصحيحة. لو أنها فعلت، لربما اكتشفت أن عرضها على رئيسها النقاط الرئيسة قبل شروعها في كتابة مسوداتها،وتبادل المعلومات معه، قد يمكنانها من دمج تفكيره في كتاباتها؛ الأمر الذي يحقق نوعاً من التكامل بين ذاك وتلك.

أحياناً يتمثل التصرف الصحيح في تجنب الصراع:

الزمن كفيل بحل بعض الصراعات. وقد تكون بعض القضايا المرتبطة بالعمل المؤسسي أكبر من قدرتك وقدرة خصمك على تسويتها، ولا تحل إلا من لدن الإدارة العليا في المؤسسة التي تعمد إلى تركك مع زملائك تحومون حولها.

سواء أكنت تتحرك حول الصراع، أم تتصدى لمعالجته بطريقة مباشرة، فإن نطاق الحلول التي تبتكرها والرغبة فيها، يتسعان إن أنت أمعنت النظر في اختيارك طريقة استجابتك. كان عمل المدير مصمماً

بحيث يكون أكثر تعقيداً في العمل المؤسسي التقليدي، الذي يقتضي منه بسطاً أوسع لسلطته، وتنافساً في الموارد. الآن، ومهما تغير الأمر، ما تزال اللعبة منوطةً بأولئك الذين التأمل والتفكير فيما يفعلون، وفي ردود الأفعال المحتملة للآخرين، وفي الأسباب التي يمكن أن تجعل ردود أفعالهم تتخذ منحىً بذاته.

قراءات إضافية

Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In by Roger Fisher and William Ury (1981, Viking Penguin)

Mary Parker Follett: Prophet of Management, edited by Pauline Graham (1995, Harvard Business School Press)

No Contest: The Case Against Competition by Alfie Kohn (1992, Houghton Mifflin)

كيف تعالج أنماط
سلوك العنيدين والمشاكسين؟

كين كلوك وجوان غولد سميث

فكر في أكثر الموظفين عناداً ومشاكسة في مؤسستك -نعم، ذاك الذي تقفز صورته إلى ذهنك فجأة وأنت تقرأ هذه الكلمات. قد تكون تلك المرأة التي تشبع كل فكرة جديدة نقداً لاذعاً، وتطرح بها أرضاً. أو ذاك الشخص الذي أدمن الغضب والأنين. فإن كنت قادراً على تعلم طريقة العمل مع هذا الشخص على نحو مثمر، فإننا نعتقد أنك قادر على تحقيق نقلة وتحول، لا على صعيد التعامل مع الموقف الراهن فحسب، بل على صعيد قدرتك على العمل مع أي شخص، وفي أي مكان.

بدايةً، حاول تغيير أسلوب تعريفك المشكلة وتحديدها. كل الناس يتحدثون عن موظفين «عنيدين ومشاكسين». بيد أن نعت الأفراد بهذه الصفة وعلى هذا المنوال، يحول الانتباه عن أفعالهم إلى أشخاصهم. حدد المشكلة التي سببت متاعب لك وللشخص الآخر: إن اقتصار علاجك على طرد الموظف المذنب (وهو إجراء مستحيل في معظم

الأحـوال، أو غـير مشـروع)، أو نقلـه إلى موقع عمل آخـر (لتجعل منه مشـكلة يعانيها شـخص آخـر)، لا يعد طريقـة مناسـبةً. وفي المقابل، إن قمت بتوصـيف المشـكلة على أنها سـلوك عنيد، فبوسعك عمل شيء حيالها. إذ ليس بوسـع الناس أن يغيروا ماهياتهم (هوياتهم)، بيد أنه باستطاعة كل إنسان، تقريباً، أن يبدل طريقة أدائه.

حدد المشكلة التي سببت متاعب لك وللشخص الآخر؛ انظر إليها على أنها قضية تتعلق بالسلوك. إن أنت فعلت، فسيكون بوسعك عمل شيء حيالها.

فكـر، علـى سـبيل المثـال، في اجتماعات شـاركت فيهـا، حيث كان الموظفـون يهاجـم أحدهم الآخر مسـتهدفاً شخصـه. إن اسـتطاع من يؤدي دور الوسيط بينهم أن يجعلهم يجمعون على قواعد أساسية تحظر الاسـتهداف الشخصي، فمن المرجح أن يتمكن أولئك الموظفون أنفسهم من العمل معاً بأسـلوب أكثر فاعليةً. لقد شاهدنا مجموعة من المديرين الذيـن كانـوا يحاولـون التوصـل إلى عقد اتفـاق، حول تصـميم عملية تهدف إلى إحداث تغيير. فقد رفضـت إحدى المديرات أن تمضـي قدماً بصـحبة الآخرين من أفراد تلك المجموعة، فأدى «سـلوكها المعاند» إلى نشـوب صراع. بيد أنها أصـرت على موقفها المعاند، إلى أن أدرك أفراد المجموعة أن ثمة عيباً، في الواقع، كان يعتري تصميمهم.

أسئلة ينبغي طرحها

كل سلوك عنيد يمثل سؤالاً، والإجابة عن هذا السؤال تقترح إستراتيجيةً لجعل صاحب ذاك السلوك يقلع عنه.

ما الذي يجعل السلوك معانداً من وجهة نظري؟

في معظم الأحوال، تثير السلوكيات الإشكالية قضايا نتحسس منها، أو تتمخض عن ردود أفعال لا تتلاءم مع الموقف. فقد يذكرنا أحد الزملاء المشاكسين بأحد أفراد الأسرة المثيرين للمتاعب.

ما تأثير استجابتي في سلوكهم؟

من الممكن أن تعزز الاستجابات السلبية السلوكيات العنيدة. إن كنت تتعامل مع موظفة ضعيفة في وعي ذاتها، فقد تكون بحاجة فعلية إلى نقدك، أو إلى رفضك تذكيرها بأنها غير قادرة على إنجاز أي شيء.

هل السلوك هو أسلوب للانسجام مع نظام يعاني خللاً وظيفياً؟

تحرَّ وجودَ أي شيء حقيقي كامن خلف الانتقادات التي يوجهها زميل من الزملاء، أو وراء أفعاله السلبية. عندما لا تشجع المؤسسات موظفيها على البوح بما في أنفسهم، يشعر الموظفون، على نحو طبيعي، بحاجة إلى الصراخ؛ كي تُسمع أصواتهم.

هل تشجع المؤسسة السلوك السلبي بطريقة أو بأخرى؟

معظم المؤسسات تكافئ السلوك الذي يعاني اختلالاً وظيفياً بسخاء. فهي تذعن لأصحابه، وتقدم لهم تنازلات، وتفسح المجال أمام

المتذمرين كي يتحكموا في قرارات المجموعة. حتى إن تلك المؤسسات تشجع أولئك الموظفين المشاكسين كي تتخلص منهم.

إستراتيجيات لمعالجة السلوكيات المعاندة

فهم الموقف يتيح لك أن تكون أكثر رفقاً بالموظف المشاكس، وأكثر قسوةً على المشكلة.

امنحها فرصة الظهور:

اطلب من أعضاء المجموعة أن يدونوا، في قوائم تقويمهم، السلوكيات السلبية والإيجابية. حدد السلوكيات التي ينبغي تطويرها، وتلك التي يجب الحد منها، والأخيرة التي لا بد من التخلص منها استئصالاً.

حقق توافقاً على قواعد تواصل أساسية:

اطلب من أعضاء مجموعة العمل أن يتفقوا على قواعد مسلكية أساسية بسيطة. على سبيل المثال: قواعد تحرِّم تبادل الشتائم الشخصية.

كن يقظاً، وسارع إلى التدخل الإيجابي...

عندما يحدث أمر سلبي، اعترض سبيل السلوك الذي أدى إليه، واسأل إن كانت المناقشة تجدي نفعاً. سيدرك الموظفون أنها لم تكن كذلك.

... وكرر فعل ذلك كلما اقتضت الضرورة:

الموظفون الذين «لم يكافؤوا» على سلوكياتهم المعاندة، يحتاجون إلى دعم مستمر: كي يغيروا أساليبهم -تغذية راجعة منتظمة، وتدريب، وحلول لمشكلاتهم.

بينما يتحول المديرون عن لوم الموظفين إلى حل المشكلات، يسهمون في إيجاد مؤسسات أكثر تمتعاً بالصحة والعافية. ويتعلمون، أيضاً، كيف يحولون السلوكيات المعاندة إلى فرص تفسح المجال أمام تحقيق نمو مؤسسي مطرد، وفاعلية شخصية معززة.

متى تنسحب من شجار؟

ريبيكا إم. سوندرز

دينيس، مندوب مبيعات، ونانسي، مديرة تسويق. كان يصرخ كل منهما في وجه الآخر. وكانا يتجادلان فيما يخص شكوى واردة من أحد الزبائن.

قرأ الزبون قصةً عن منافسٍ على موقع المؤسسة الإلكتروني، وطالب بحذف تلك القصة فوراً. وعده دينيس بمنحه حقوقاً حصريةً تقتصر عليه.

بيد أن نانسي رفضت أن تحذف القصة؛ إنها تأمل في تأسيس علاقة عمل بالمنشأة (الزبون) الأخرى. مرت أوقات عصيبة عليهما معاً. أخيراً، أوضحت نانسي لكل الموظفين أنه لا يحق لدينيس أن يقطع عهداً للزبون بمنحه حقوقاً حصريةً؛ وقد كانت على حق فيما ذهبت إليه.

في اليوم اللاحق، حذف دينيس القصة دونما موافقة من نانسي.

اشتد الاختلاف حدةً. وتبادل دينيس ونانسي الرسائل عبر البريد الإلكتروني، وعرَّض كل منهما بالآخر نقداً، وتجريحاً. بعد ذلك، انخرط

جميع الموظفين في المشكلة، في حين دأب كل من الشخصين المتنازعين على الدفاع عن مواقفه.

هل يبدو المشهد مألوفاً؟ هذا النوع من التعريض بالآخر (انتقاده بشدة)، يحدث يومياً في أجواء العمل التي تحيط بنا؛ تلك الأجواء المشحونة التي تولد ضغطاً شديداً، ومحيطاً محفزاً على التراشق بحملات كلامية عنيفة. عندما يكون الموظفون شديدي التوتر، وفي عجلة من أمرهم، يمكن أن يبدو كل شيء شبيهاً بالأزمة.

متى بدأ الشخص يتحرك بعصبية، ويتململ تململ القلق، أو بدأ يصوب نحو وجهك إصبعه المرتجفة، فتخلَّ عن مطلبك وانسحب بأدب.

ما يثير السخرية هو أن الموقف آنف الوصف من غير المرجح أن يكون له أي تأثير حقيقي في الموضوع الأساسي. فقد لا يحذف الزبون المعلن الإعلان الراهن؛ سواءً أَمُنِحَ حقوقاً أم لم يُمْنَحْها، ثم إنه من غير المحتمل أن يؤدي حذف القصة من موقع الشبكة المعلوماتية إلى إحجام الزبون المحتمل الآخر عن الإعلان.

مع ذلك، إن تُركت المشكلة، فمن المحتمل أن تتفاقم مواقف من هذا القبيل، متحولةً إلى صراعات شديدة الإرهاق للأطراف المنخرطة فيها. فإن أصر كل من الفريقين على أنه محق، ورفض التراجع عن

موقفه. فمن الممكن أن تكون النتيجة باهظة -الكلفة كلمات مفعمة بالغضب، ومشاعر استياء لا سبيل إلى التخلص منها، تجعل من ميدان العمل مكاناً بغيضاً ومنفراً كلَّ الموجودين فيه. وتبعاً لـ ستيوارت ليفاين، مؤسس: «حل ينجح»، ومؤلف: «العثور على حل»، حيث يقول: تحويل الصراع إلى تعاون، الرغبة في كسب نزاع، مهما كان موضوعه عديم الأهمية. يمكن أن يُوجِد «نزوعاً نحو السيطرة»؛ الأمر الذي يحتمل أن يكون أشد وطأةً من القضية ذاتها.

دانييل دجي. كناري، خبير آخر بشؤون الصراع الذي يجري بين الموظفين، يقول: إن القضية التي تكون محور الجدل والخلاف، ليست بأهمية الضرر الذي يلحق بالعلاقات، وباحترام الذات الناتج عنه.

كناري الذي اشترك مع ويليام آر. كوباتش في تأليف كتاب: «المهارة في الصراع الذي يدور بين الموظفين»، يقول: ينسى الموظفون في معظم الأحيان، أن تفاعلاتهم تظهر مسائل تتعلق بعلاقاتهم بأندادهم من الزملاء، بالإضافة إلى قضايا تتعلق بـ «إدارة هوياتهم الذاتية» (على سبيل المثال: قضايا حول صورة الذات: هل نحن أصحاب مهارات وذوو مؤهلات، أم أننا جديرون بأن نُحَبّ، أم أننا أقوياء، أم أننا عديمو الأهمية؟). الاختلاف حول قضية بذاتها، قد يكون -فعلياً- اختلافاً أكبر حول موظف معين يحاول أن يوفر لنفسه نوعاً من الهيمنة؛ كما يقول كناري، الذي يعمل أستاذاً جامعياً لمادة العلاقات الإنسانية في جامعة ولاية أريزونا-فونيكس، التي تديرها حكومة الولاية وتمولها.

لذلك، عندما تتورط في صراع شديد، خذ نفساً عميقاً، وقرر هل الموضوع يستحق التصعيد أم لا. أورد فيما يأتي قليلاً من الأفكار والإلماعات الجيدة، التي يمكن لك أن تسترشد بها لدى تفكيرك في الأمر.

قدر بعد الاستثمار على الصعيد العاطفي، وفكر في النتائج

توقف قليلاً متأملاً، واسأل نفسك: إلى أي مدى يمكن أن يكون الأمر مهماً –لك وحدك، أو لك ولمؤسستك معاً– إن أنت كسبت معركة الاختلاف في الرأي هذه. بي دجي غالافر هِتلي من مؤسسة بيكوك برودكشنز في لوس آنجلس، ومشارك (مع وارن إتش. شميدت) في تأليف كتاب «هل يصح دوماً أن تكون على صواب؟» يقول: «قد يخطفنا خلاف ما من أنفسنا، إلى درجة نفقد معها الرؤية التي تمكننا من حساب كلفة الفوز، وفيها ثقة الآخر، والحقد وحب الانتقام، وصلاح الذات واستقامتها».

من غير المفهوم، بل ومما لا يعقل أن نفسح المجال أمام خلاف صغير كي ينفر زميل عمل منا، ويحدث شرخاً في صف العاملين في القسم؛ كما يقول ليفاين.

هذا ما حدث في موضوع التنافس في موقع الشركة على الشبكة العنكبوتية، الذي استعرضناه في المثال الذي ورد ذكره، والذي وقع فعلاً في شركة حقيقية أخيراً. إذ تجاهل رئيس القسم الموقف، آخذاً في الحسبان

عـدم وجود خطر ينذر بخسـارة ماليـة، وغير عابئ بتأثـيره في إنتاجية الشركة: نتيجةً لانقسام الموظفين بين مؤيد ومعارض هذه أو ذاك.

راقب لغتك

قد يفاقم اسـتعمال بعض التعابير اختلاف الآراء، ويحوله إلى صراع؛ مستميلاً آخرين إلى الانخراط في المشاحنات، ومناقشة وجهات النظر المختلفـة. وتبعـاً لـ بي دجي غالافـر هِتلي المشـارك (مـع وارن إتش. شميدت) في تأليف كتاب «هل يصح دوماً أن تكون على صواب؟»، بعض التعابير التي يمكن أن تؤجج الصراع قد تكون على النحو الآتي:

«كيف لك أن تقترح أن...؟».

«كل إنسان يستطيع أن يرى أن...».

«ليس بوسعك أن تكون جاداً».

ولكي تسهل عملية التواصل، خذ في حسبانك التعابير الآتية:

«دعني أرى إن كنتُ قد فهمت موقفك...».

«كلانـا يحاول أن ينجز الأمر لكن بأسـاليب مختلفة. من الممكن أننا لو...».

«لقد سـمعت ما قلته –أريد أن أتحقق أنني اسـتوعبت كلامك على النحو الذي ينبغي».

حافظ على هدوئك

ينطبق على دينيس الوصـف الذي اسـتخدمه غاري إس. تويتشيك، مؤلف كتاب «إدارة سـلبية ميدان العمـل»، وهو: «الحركي». فالحركيون

ينفسـون عن إحباطاتهم عبر قمعهم الآخرين بقوة. وعندما تتعامل مع أحدهـم، فإنـه لا فائدة من محاولتـك هزيمته، أو التغلـب عليه. وبدلاً من أن تصـد هجومه بهجوم مماثل، كان من الأفضـل لـ نانسـي -كما يرى توبتشيك- أن تقول: «إن صراخ كل منا في وجه الآخر لا يوصلنا إلى نتيجة». إن بدا أن الطرف الآخر ما زال عازماً على مواصلة استخدام أسـلوبه القمعي، فإن أفضل سـبيل لمعالجة الموقف يتمثل في الانسحاب مـن مواجهته علـى المدى القصـير؛ فمحاولتك الطغيان على صـراخه بصراخ أشد لا تجدي نفعاً.

انتبه للإشارات غير اللفظية

تقول ديبورا بوريسـوف، أسـتاذة الخطابة والتواصل بين الأفراد في كلية التعليم التابعة لجامعة نيويورك، والمشـتركة مع ديفيد إيه. فيكتور في تأليـف كتاب «إدارة الصـراع: مقاربة مهارات التواصـل»: إن تعابير الوجـه، والإيحاءات الجسـدية يمكن أن تفيـدك في معرفة هل الطرف الآخـر في حالـة مزاجية ملائمة لتسـوية خـلاف معـه، بالاحتكام إلى منطق الزمالة أم لا.

على سـبيل المثال، إن كان الطـرف الآخر يتحرك بطريقة توحي أنه متوتر الأعصاب، أو يندفع بجسده إلى الأمام، أو يصوب إصبعاً ترتجف نحو وجهك، فانسـحب بأسـلوب مهذب. وتوصيك باريسوف بأن تقترح عليه -في ظل هذه الظروف- الحصـول على وقت مستقطع قبل محاولة التوصل إلى قرار.

كن جازماً

يقول توبتشيك: إن حاول أفراد الفريق الآخر أن يقمعوك بالصراخ «فاستخدم معهم أسلوباً جازماً. قدم تغذيةً راجعةً تتعلق بسلوك الطرف الآخر. قل لهم: إنه غير مقبول. حدد الأسلوب الذي يجب أن يتم التواصل معك عبره، ثم وجه النقاش وجهة القضية التي يتم بحثها». لا تصعد القضية عبر إخبارك كل فرد من أفراد فريقك من قال ماذا؛ لأن ذلك لا يؤدي إلا إلى تحريض الطرف الآخر أكثر؛ كي يثبت أنه على حق.

اسرد قصتك

لنفترض أنك طلبت وقتاً مستقطعاً. عندما تستعيد هدوءك «اسرد قصتك، واستمع إلى قصة الطرف الآخر». يشير عليك ليفاين بفعل ذلك، ويضيف: «سَرْدُنا قصتنا، أو حديثنا عن جانب من جوانب الاختلاف يحقق هدفاً جوهرياً. إذ يعد ناقلةً عظيمةً توفر معلومات لكل المعنيين بالأمر، وفيهم راوي القصة الذي ينبغي أن يتعلم عبر إصغائه لحديث يتناول دوره الذاتي، وإسهامه الشخصي في الخلاف».

ابحث عن معلومات

ليس هذا الأمر سهلاً دوماً؛ كما يقول كناري؛ لاحتمال أن يكون الطرف الآخر أكثر توقاً، وأشد حماسة لتعزيز علاقته أو هويته معك، ولكون هذا الموضوع عنده يطغى على رغبته في الحديث عن هذا الاختلاف الوحيد في الرأي. وعلى أي حال، إن كنت قادراً على تجميد

الاحتكام إلى وجهة نظرك الشخصية في الوقت الراهن، وعلى الإصغاء باهتمام وبفاعلية -كما ترى بوريسوف- فقد تتمكن من اتخاذ قرار يرضيكما معاً. ويضيف ليفاين قائلاً: «بوسعك، أيضاً، توفير أجواء تمكنك والطرف الآخر من الانفتاح بما يكفي لعرض مشكلات العلاقة بينكما، أو المشكلات المتعلقة بهوية كل منكما على بساط البحث؛ وبذلك تكون قد عرضت القضايا الحقيقية التي أدت إلى نشوب الصراع». يمكن أن يتدخل المشرف الذكي عندما تحرز الأطراف المتنازعة تقدماً على هذا الصعيد. وعندها يكون بوسع المشرف أن يدعو كلا الطرفين إلى مكتبه لتعزيز معالجة الموقف.

تذكر أنه ليس بوسعك أن تمحو آثار أفعالك

يقول كناري: «تجنب سوء الاتصال القصير الأمد». ويتابع قائلاً: «يمكن أن يؤدي قليل من سوء التفاهم إلى أحقاد وضغائن طويلة الأمد. يتعين عليك مراقبة سلوكك وضبطه. كن رصيناً وهادئاً عندما تتكلم. قد يكون بينك وبين الطرف الآخر خلافات سابقة. مع ذلك، خذ نفساً عميقاً قبل أن تتحرر من أعبائك بصبها على زميلتك، مهما أغراك الموقف بإخبارها عن ظنك فيها.

ركز اهتمامك على الحاضر والمستقبل

لو لم يتعهد دينيس للزبون بمنحه حقوقاً حصريةً، لما كانت هناك مشكلة. بيد أن إدراك الأمر بعد فوات الأوان لن يغير فيه شيئاً، فما وقع

قد وقـع؛ كما يلاحظ توبتشـيك. ينبغي أن يُركَّز الاهتمـام على الزمن الحاضـر من أجل توفير حل للمعضـلة الراهنة -وعلى الزمن القادم- تجنباً للمواقف التي لا يكون الموظفون فيها على دراية بما يفعله زملاؤهم في العمـل. على سـبيل المثـال، يقول توبتشـيك: لو أن نانسـي علمت أن زميلها قد وعد الزبون بمنحه حقوقاً حصريةً، لما كانت بحثت عن زبون آخر لمنحه الحقوق ذاتها. لو كان التواصـل القائم بين الزميلين أفضـل حالاً، لتمكنّا من تجنب تكرار موقف ينبغي ألا يتكرر.

إن دار التفاوض حول المصالح
بدلاً من أن يرتكز على المواقف المتضاربة
بينكما، فسيكون بوسعكما التوصل إلى
قرار عادل كفيل بمعالجة الاختلاف في الرأي.

توصل إلى إبرام اتفاق

يـرى ليفاين أن التفاوض لو دار حول المصـالح بـدلاً من أن يرتكز على المواقف المتضـاربة بينكما، لكان بوسعكما التوصل إلى قرار عادلٍ كفيـلٍ بمعالجة الاختلاف في الـرأي. أما ما هو أكـثر أهمية من ذلك: فـ«ينبغـي أن تكـون للاتفاقيـة التي يتـم التوصـل إليها نتاجـاً، لرؤية مستقبلية مشتركة».

وهكذا، «لا تكتفي الاتفاقيةُ بأن تكون وعداً بإنهاء النزاع الراهن، بل تغدو عهداً لمعالجة الخلافات المستقبلية ودياً».

قراءات إضافية

Competence in Interpersonal Conflict by William R. Cupach and Daniel J. Canary (2000, Waveland Press, Inc.)

Conflict Management: A Communication Skills Approach by Deborah Borisoff and David A. Victor (1997, Allyn & Bacon)

Getting to Resolution: Turning Conflict into Collaboration by Stewart Levine (1998, Berrett-Koehler)

Managing Workplace Negativity by Gary S. Topchik (2000, AMACOM)

Is It Always Right to Be Right? by BJ Gallagher Hateley and Warren H. Schmidt (2001, AMACOM)

خمسة أسئلة عن العلاقات الشخصية/التجارية مع رونا ليتشنبرغ

هل يمكن أن تنعقد صداقة حميمية بينك وبين زميلك في العمل، أو شريكك التجاري؟ فيما يتعلق بكثير من الناس، مزج التفكير التحليلي الهادئ والهادف إلى استكشاف سبيل تحقيق النجاح، في العواطف الشخصية الدافئة التي يمكن أن يكنُّوها إلى زملائهم في العمل، يؤدي بهم جميعاً إلى مواقف متقلبة وسريعة الزوال. بيد أن رونا ليتشنبرغ، رئيسة مؤسسة كلير بيك كوميونيكشنز للاستشارات الإدارية، ترى ما لا يرون، إذ تعتقد أن ذلك ممكن.

نجاحك في العمل يعتمد على قدرتك على استحضار قوة شخصيتك وغناها؛ كي تسبغهما على علاقاتك بزملائك في العمل، وزبائنك، وشركائك التجاريين. هذا ما أصرت عليه رونا في مقابلة أجريت معها أخيراً.

في العلاقات ذات الوظائف المتعددة التي تتضمن روابط شخصية، وصلات عمل، وعلاقات تجارية، يجب عليك أن تكون لطيفاً،

ومجاملاً، ومرهف الحس، ورفيع التهذيب، وشـديد الانتباه للقضايا التي تلامس الحدود الشخصية للآخرين؛ وإلا سيكون عليك أن تدفع ثمناً باهظاً.

1ـ هل يعد عامل إجراء تواصل شخصي أكثر حسماً، على صعيد تحقيق النجاح في العصر الراهن؟

إن شؤون المؤسسـات والشركات الضخمة القائمة، شديدةُ التشابك والتداخـل، بحيـث أدت إلى انهيـار المعالجـات الرسـمية الهادفة إلى تسـيير أمورها تحت وطـأة ما تتطلبه هذه المعالجـات. ويجب عليك أن تقيم علاقات شخصية بالآخرين -أحلاف إستراتيجية مع زملاء عمل في أقسـام وإدارات أخرى- حتى تتمكن من إنجاز أي شـيء. إن الخطأ القاتل الذي غالباً ما يرتكب حالياً، هو أن كل الناس يتواصلون بطريقة منتظمـة عبر وسـائل اتصـال مثـل الهاتف الخلـوي وغيره، بيـد أنهم يقصـرون اهتمامهم على المهام التي يتعين عليهم إنجازها، ولا يعيرون اهتماماً للاتصالات الإيجابية الضرورية.

2ـ ماذا يعني «جعل العمل شخصياً؟»

أخبرتـي -ذات يـوم- رئيسـة دار نشـر مهمة أن شـركتها تشـبه إسـتوديوهات السـينما القديمـة، من حيـث كونها تعتنـي باحتياجات الكتاب والمؤلفين مهما كانوا.

إنها تنخرط في الحياة الشخصـية لكتّابهـا ومؤلفيها؛ لأنها تعتقد أن واجبهـا يملـي عليها أن تخفف عنهم ثقـل أعبائهم التي ترهقهم.

وهـذا مثال جيد عن جعل العمل شخصـياً. إذ لا يقتضـي ذلك منك بذل محاولات لعقد صـداقات مع المقربين ممن تعمل معهم، بل يعني أن تفيد من كل سجاياك الشخصية، ومن سحر شخصيتك؛ بوصفها أدوات لتحسين الأداء.

3ـ هل تؤدي شخصنة علاقات العمل إلى حدوث متاعب؟

عندما تجعل العمل شخصـياً، تكون قد ركزت اهتمامك على زميلك في العمل.

كلمـا كنت أكـثر مجاملةً وتكيفاً مع من يعمـل معك، تحول ذلك إلى أداء أكثر جودةً، وتعزيزاً لعلاقات قائمة على روح التعاون.

شخصنة علاقات العمل هي نقيض جعله شخصياً تماماً: إنها تعني تركيز اهتمامك علـى احتياجاتك. وعندما تفعل ذلك، فمن المرجح أن تقع في فخ المشاعر غير المنتجة –على سبيل المثال: تغدو حبيس استخفاف واضح– ومنفصلاً، على الصعيد العاطفي، عن المؤسسة.

4ـ كيف تتمكن الصداقة الأصيلة من إنعاش علاقات العمل؟

أولاً، يتعين عليك أن تدرك أنه حيثما يوجد شـخص قادر على التأثير في وضعك المالي (بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة)، فإن علاقات العمل ستحيا. وبغض النظـر عن أي أمر آخر يمكن أن يكـون قائماً بينكما –

صداقة، أو علاقة عاطفية- يجب أن تحتل علاقة العمل مكان الصدارة. إنَّ جعل العلاقات الشخصية تطغى على الأداء في محيط العمل، يسيء لك، وللطرف الآخر.

لتأكيد أنك تجعل الأداء أولاً، خططْ بعناية للاضطلاع بالمسؤوليات التي يلقيها على عاتقك واجبك نحو عملك؛ لأن مقتضيات الاحترام المتبادل، تكون أكثر إلحاحاً على صعيد الصداقة التي تنعقد في ميدان العمل، منها على صعيد الصداقة التي تنعقد خارجه. وعلى سبيل المثال: يقرر بعض الموظفين أن ليس بإمكانهم عقد صداقات حقيقية إلا مع أناس يشغلون مناصب، أو مواقع لا تتقاطع مباشرة مع مواقعهم، أو أن الصداقة الحقيقية لا يمكن أن تنعقد إلا بين موظفين لا تنافس بينهم في وظيفة معينة أو عمل بعينه.

يجسب أن يتوافق أصدقاء علاقات العمل، أيضاً، على قضايا الموثوقية - يجب ألا يُطلِع بعضهم بعضاً على معلومات متعلقة بالعمل.

إن الموظفين الناجحين على صعيد إقامة علاقات متعددة الأهداف، يرسلون إشارات دوماً تقريباً؛ سواء أكانت ناتجة عن وعي وإدراك، أم كانت خلاف ذلك -عندما يرغبون في الانتقال من هدف إلى آخر، حتى عندما تسير الأمور على خير ما يرام، فإنهم يواظبون على تقويم الوضع تقويماً نقدياً عندما يلامس الأمر حدود الآخرين الشخصية، ويبحثون عن نقاط الاحتكاك بين أهداف العمل والأهداف الشخصية.

5- هل ثمة مؤشرات على أن العلاقات المتعددة الأهداف تؤثر في جدوى العمل؟

انتبه لحدوث أي تبدل في أسلوب التعامل -على سبيل المثال: إن انسحب الشخص الآخر فجأةً مبدياً رغبةً في قضاء وقت أقل معك، أو إن أضحى أكثر عدائيةً، أو إن شرع في طلب تدخل طرف ثالث بينكما. إذا لاحظت حدوث أي مؤشرات من هذا القبيل، فإن مسؤوليتك تقتضي منك أن تبادر إلى فتح نقاش عن توقعات الأداء والهدف.

الفِكَرُ الأربع الخاطئة عن التغذية الراجعة

جامي هيغنز وديانا سميث

التغذيــة الراجعة تشــبه التمرين: نعرف أنها مفيــدة لنا، بيد أننا لا نواظــب على الإفادة منها بما يكفي لجعلنا نجني ثمارها. لماذا؟ عندما تكون على عتبة الانتهاء من تلقي تغذية راجعة، فقد يكون من الصــعب عليك أن تبقى منفتحاً، وراغباً في اســتقبال مزيد منها؛ وليســت عملية تقديم التغذية الراجعة أسهلَ أداءً بأي حال من الأحوال. وقد يساورك القلق من احتمال جعل الشــخص يتخذ موقفاً دفاعياً؛ خشــيةَ أن تلحق الضــرر بعلاقة مهمــة. عندما يتعلــق الأمر بتغذية راجعــة، فمن يدري أيهما أفضــل: تقديمها، أم تلقيها؟ مهما كان موقعك منها، فاعلم أنك لست في نزهة.

الفِكَرُ الأربع الخاطئة

بوصــفنا مستشــارين، عملنــا مــع أعــداد كبــيرة مــن المديريــن التنفيذيــين، وتوصــلنا إلى أن أكــبر العقبات التي تحــول دون تحقيق

تغذية راجعة بناءة، إنما تتمثل في بعض الفكر الخاطئة المنسوجة عن التغذية الراجعة ذاتها. وعندما يتخلى المديرون التنفيذيون عن هذه الفكر الخاطئة، سيدركون أن التغذية الراجعة أقل إثارةً للرهبة، وأكثر إثماراً بما لا يقاس في آن معاً.

الفكرة الخاطئة الأولى: حقيقتي هي الحقيقة، ويقتضي عملي مني أن أجعلك تراها:

إن كنتُ بصدد تقديم تغذية راجعة لك، فسأجلسك على كرسيّ، وأخبرك بكل ما أوتيت من وضوح بأنك مخطئ فيما تفعل. افترض أن حقيقتي هي الحقيقة، وأن علي أن أجعلك تراها بطريقة أو بأخرى، إما بتأكيد النقاط التي أود أن أحدثك عنها نقطة تلو أخرى إلى درجة تصيبك بالتخمة، أو بتكرار الأشياء ذاتها بنعومة مراتٍ عديدة. ولكن فيما أنا أمطرك بالتغذية الراجعة، يحدث فصل هزلي؛ تتصدى لي، تشعر بأنه قد فاتني أمر من الأمور، تعتقد أنك لا تستطيع أن تفعل ما أقترحه عليك؛ لأنه لا قبل لك بمجابهة ما أعرض من مشكلات. أقول لك شيئاً فتقول لي شيئاً آخر.

أنا أبيع بيد أنك لا تشتري. قد تسلِّم بما أقوله في النهاية، لكن المشكلة تبقى عرضةً لتكرارها من جديد.

المديرون التنفيذيون الفطنون لا يقبلون هذه الفكرة الخاطئة. إنهم يدركون أن رؤيتهم الأمورَ جزئيةٌ دوماً، وهي ليست صحيحةً بالضرورة؛

لذلك هم معنيون بجعلها صحيحةً عبر التماسهم الرأي والمشورة من الطرف الآخر.

الفكرة الخاطئة الثانية: يعد اتخاذ موقف دفاعي فكرة سيئة، وينبغي تجنبه مهما بلغ الثمن:

عندما يختلف شخص ما معك بشأن ما تزوده به من تغذية راجعة، أو عندما يوحي إليك أنه قد فاتك التفكير في أمر معين، فمن المحتمل أن تقول في قرارة نفسك: «حذارِ أيها الرجل، ها هو ذا يتخذ موقفاً دفاعياً». ثم تلجأ، بعد ذلك، إلى سلوك واحد من سبيلين: إما أن تخفف من حدة هجومك؛ الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف تأثير التغذية الراجعة وقيمتها، أو أن تكثف جهودك؛ آملاً أن تُكتب الغلبة لمنطقك المحكم، فيجهز على أي دفاعات محتملة.

ما اكتشفناه، على كل حال، هو أن كل فعل يهدف إلى تجنب دفاعات الآخر أو التغلب عليها، يثير رد فعل معاكس. وكلما كثفت الضغط، تعرضت التغذية الراجعة إلى ضغط كثيف مضاد. إذ سيواظب أفراد الطرف الآخر على توليد الضغط، إلى أن يأخذ الكلام الذي تتلوه على مسامعهم في الحسبان الحقيقةَ كما يرونها هم. لذلك أقول ثانيةً: بدلاً من أن تقلل من أهمية اهتماماتهم، أو بدلاً من محاولتك التغلب عليها، قد يكون من الصواب أن تكثف أسئلتك عن العقبات التي يواجهونها، وأن تسدي لهم النصح والمشورة التي ترشدهم إلى طريقة معالجتها.

الفكرة الخاطئة الثالثة: لا علاقة لي بمشكلة الأداء هذه:

يفترض معظمنا أن الشخص الآخر هو سبب المشكلات أياً كانت. بيد أن الحال ليست كذلك دوماً -والمديرون التنفيذيون الذين يدركون أنهم معنيون بالأمر، يفيدون من طرح أسئلة تتعلق بأدوارهم هم بصفة خاصة. سمعنا مديرةً تنفيذيةً منزعجةً من عامل التوقيت في أحد المشروعات تسأل مرؤوسها: «إلى أي حد جعلت الموضوع صعباً حين طالبت بتنفيذ المشروع في الوقت المحدد؟».

«وهل كان بوسعي فعل أي شيء على نحو مختلف؟» ثم أصغت بعد ذلك إلى ما يجب عليها أن تتعلمه.

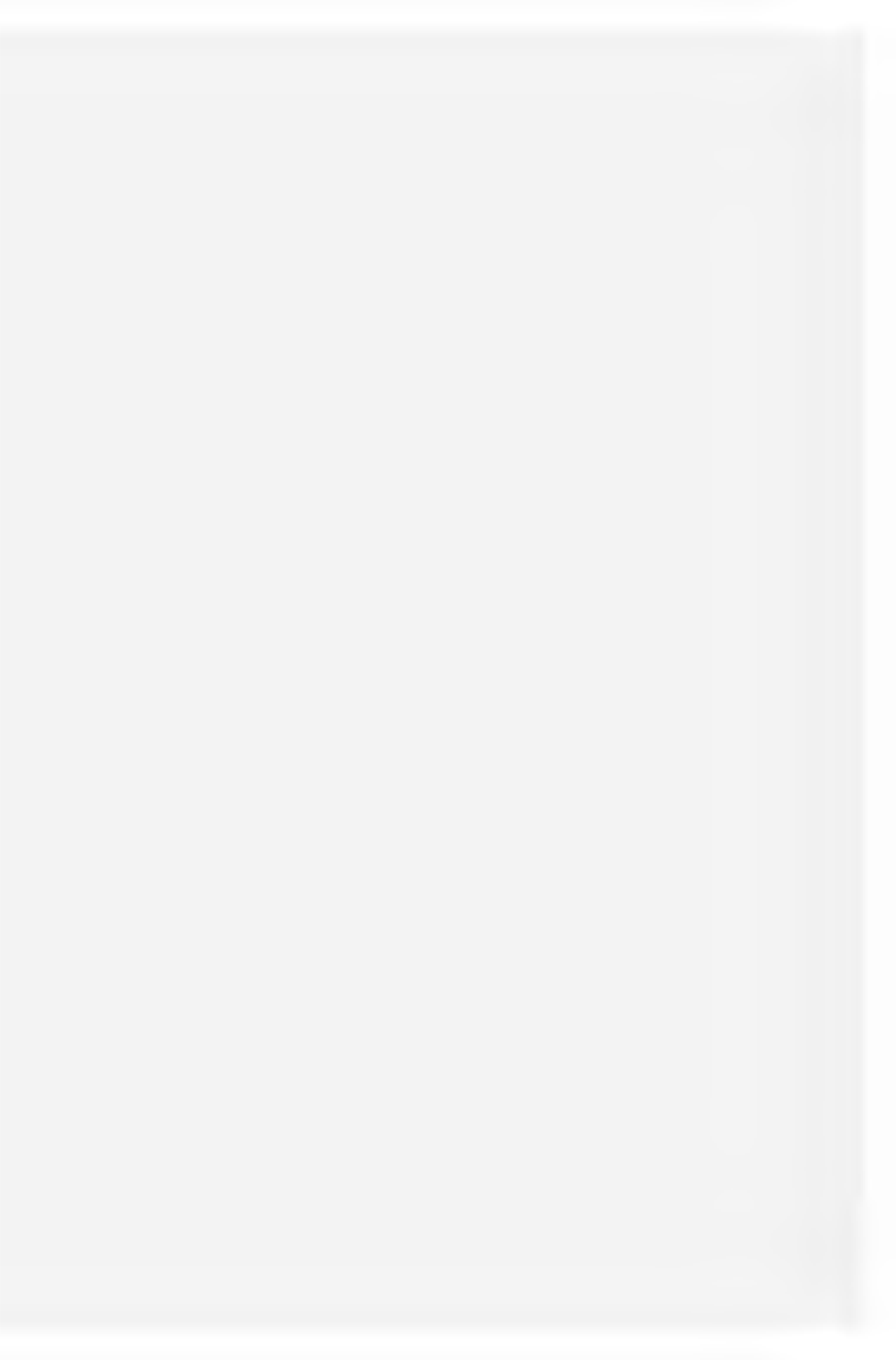
الفكرة الخاطئة الرابعة: تعد الأخطاء جرائم ينبغي عدم التستر عليها، أو يجب معاقبة مرتكبيها، أو يتعين اتخاذ التدبيرين معاً:

نعلم جميعاً عند مستوى معين أن هذه الفكرة خاطئة. لكن عندما تنظر إلى الطريقة التي يتصرف بها موظفو المؤسسات على أرض الواقع، فقد تعتقد أن هذه الفكرة تروق كل الناس. ويخشى الموظفون، إن اكتشف أمرهم، أن يحاكَموا، وأن يدانُوا، وأن يحكم عليهم بأحكام قضائية. وغالباً ما يعاقبون، في الواقع، لارتكابهم أخطاء، ثم يقومون بدورهم بمعاقبة آخرين.

أفضل الشركات، على كل حال، ترتكب معظم الأخطاء. لقد واظبنا على زيارة إحدى المنشآت، حيث انتبه كبير المديرين التنفيذيين لحدوث

خطأ يكلف ملايين الدولارات، فقال لنائب رئيس المنشأة الذي كان سبباً في حدوثه: «يعد هذا خطأً جوهرياً، ومن المؤكد أننا لا نرغب في حدوثه ثانيةً. أريد منك أن تحدد العوامل التي أدت إلى حدوثه، وأن تصمم بعد ذلك نظاماً يحول دون وقوع أخطاء من هذا القبيل مستقبلاً». فبدلاً من التستر على الخطأ، أو معاقبة نائب رئيس المنشأة لارتكابه، جعل المديرون التنفيذيون من هذا الخطأ حافزاً على العمل، من أجل رفع مستوى الأداء في كل مكونات المنشأة.

إن تمكنت من تجاوز هذه الفِكَرِ الخاطئة الأربع، فاعلم أنك ستتخلى أنت والشخص الذي تزوده بتغذية راجعة عن فكرة الصراع قريباً جداً. ولسوف تعملان -بدلاً من ذلك- جنباً إلى جنب على استنباط حل لمشكلة مشتركة. إضافة إلى ذلك، سوف تسهم التغذية الراجعة في تحسين مستوى الأداء باستمرار. إن الوصول إلى الألعاب الأولمبية يقتضي تعزيز الرياضة البدنية.



كيف يتعين عليك أن تتواصل مع الموظفين المشاكسين؟

إن السلاح الرئيس الأكثر مضاءً في ترسانة أسلحتك الإدارية؛ ذاك السلاح اللازم للتعامل مع الموظفين المشاكسين، إنما يتمثل في فهمك أهمية التواصل. وعبر استخدامك للتواصل الفاعل والمتقن، تستطيع أن تدرأ أخطر الهيجانات التي تثور بين أعضاء فريق العمل، وتتمكن من إدارة جلسة مناقشات منضبطة بأساليب تؤدي إلى سلوك محسن مستقبلاً. إن بوسعك، أيضاً، أن توازن بلباقة بين العواطف، والحقائق، والاهتمامات بالطريقة الذاتية التي غالباً ما تبرز على نحو غير متوقع في أثناء تبادل النقاش مع موظفين مشاكسين.

سوف تجد، عبر الفقرات اللاحقة، أفكاراً جيدة، وإلماعات مفيدة، وتكتيكات تمكنك من استخدام مهارات الاتصال الثمينة هذه، بالإضافة إلى إرشادات تدلك على كيفية استخدام التدريب الذي

يمكنك من تحويل السلوك الإشكالي إلى سلوك إنتاجي. وستكتشف أيضاً إستراتيجيات تغذية راجعة لفظية، بوسعك الإفادة منها على صعيد تشجيع السلوك المحسن مستقبلاً، بدلاً من معاقبة الموظفين على أعمالهم السابقة.

ﷺ

التعامل الإداري مع السلبية

تتغير الأشياء ببطء شديد. ما عليك إلا أن تسأل كارولين: كي تتوثق من ذلك. كارولين التي تدير مصنعاً لصناعة نسيج الأقمشة في تينيسي (طلبت عدم ذكر اسم أسرتها)، تفسر ذلك قائلةً: «غالبية عمالنا اشتغلوا في هذا المصنع بين 30 ـ 35 سنةً، وكان معظمهم يؤدون الأعمال ذاتها في أثناء عملهم. لقد أصبحوا نمطيين للغاية. إن اقتربت منهم، وقلت لهم: دعونا نغير اتجاه خط الإنتاج، فسوف تخيفهم». ذاك الخوف يولد مقاومة. تنتشر الشائعات، وتبدأ المعنويات رحلةَ الهبوط. وقبل أن يمضي وقت طويل، يبدأ التغيب المزمن عن العمل، والتأخر في الوصول إلى المصنع.

السيناريو الذي ذكرته كارولين يعد مثالاً تقليدياً على السلبية في ميدان العمل. من ناحية أخرى، يتمرد العمال الجيدون عندما يُرغمون على تغيير روتين عملهم. لكن يحتمل وجود أسباب وقضايا أخرى إلى جانب التغيير –على سبيل المثال: أساليب تفكير متباينة، أو شخصية مدمنة على العناد. ولكي يتعاملوا مع هذه المواقف، غالباً ما يكون عليهم أن يتغلبوا على ميلهم الغريزي، المتمثل في تجنب الاحتكاك بالموظفين المشاكسين. ينصحك الخبراء الذين استشرناهم بدراسة

الأسباب الجوهرية التي تؤدي إلى السلبية. ثم ركز اهتمامك على سلوك الأشخاص بدلاً من تركيزك على شخصياتهم. وعالج المشكلات بطريقة مباشرة، بدلاً من محاولتك تجنبها.

اتخذ من الإقناع وسيلةً للحث على تغيير الروح السلبية

يقول غاري توبتشيك، مؤلف كتاب «إدارة سلبية ميدان العمل»: «غالباً لا يتمخض التغيير بحد ذاته بقبول إيجابي أو سلبي له، بل الذي يتمخض به ذلك هو أسلوب معالجة التغيير. إذن ما الذي يجب عليك عمله؟

أطلع الآخرين على رؤيتك:

في مسح أجري أخيراً، قال 39% من المستطلعة آراؤهم: إن الإدارة لا تكشف النقاب مطلقاً عن الأسباب الحقيقة الكامنة وراء اتخاذها قرارات تؤثر على الموظفين. وعندما تطلع موظفيك على إستراتيجيتك، تساعدهم على فهم الاحتياجات التي فرضت التغيير. بفعلك هذا الأمر، تحقق إجماعاً على إستراتيجيتك.

امنح الموظفين الأدوات التي يحتاجونها:

العجز يولد اليأس. لا تدع هذه السلسلة من ردود الأفعال تنطلق: أجرِ مسحاً للموارد والمهارات التي يحتاجها الموظفون؛ كي ينجزوا المهام المطلوبة منهم، ثم ساعدهم عبر توفير الناقص منها - بسرعة.

وفر مزيجاً من الثقة والدعم:

بعض الموظفين تواقون إلى التعلم وتطوير أنفسهم في عهد التغيير. لكن عندما «تحجب عنهم فرصة تحقيق ذلك، [يكوِّنون] نظرة سلبيةً عن رئيس عملهم»؛ كما يقول توبتشيك. يترسخ الشك في أوقات التغيير. أظهرْ لموظفيك ثقتك بقدرتهم على الاضطلاع بالمسؤوليات التي ألقتها على عواتقهم المهامُ الجديدة، التي وُكل إليهم أمر تنفيذها. لكن كن مستعداً لتقديم الدعم والنصيحة.

عندما تتضارب أساليب التفكير

هل سبق وتساءلت: لماذا يعمل ذلك العامل الذكي والمحترم على استثارة استجابات معادية لزملاء اختيروا للعمل معه؟ أحياناً لا تكون القضية مشكلةَ عدم شعور بالارتياح بسبب التغيير، بل تكون مشكلة عدم «انسجام بين أساليب التفكير المفضلة»؛ كما يقول روبرت إم. برامسون، الحاصل على درجة دكتوراه في حقل الفلسفة، ومؤلف كتاب «الانسجام مع الموظفين المشاكسين». ويحدد برامسون خمسة أساليب في التفكير:

1- أصحاب المذهب الفكري الديالكتيكي الهيغلي تثيرهم الرغبة في الفهم.

2- المثاليون يسعون وراء عقد مصالحات بين الآراء المتضاربة.

3- البراغماتيون يفضلون التحليل والتنظير اعتماداً على عمل مادي محدد وملموس.

4- التحليليون يصرون على عمليات الحلول العقلانية للمشكلات.

5- الواقعيون يـرون أن ثمة قليلاً من الحاجة إلى المنطق الهيغلي، أو التحليـل، أو المزيج منهمـا؛ لأنهم يعتقدون أن الحقائق يجب أن تكون واضحة لكل الناس بيسر وسهولة.

مزيـج بعضـ الأسـاليب في التفكير ينجـح أكثر ممـا يفعل مزيج آخر. لذلك يمكن أن يتحول الموظفون الإيجابيون إلى آخرين سلبيين، عندمـا نجمعهم مع نظـراء من أصـحاب الأفكار التي تتضـارب مع أفكارهم. غالباً ما يكون صـاحب التوجه الهيغلي، على سـبيل المثال، مجـادلاً طبيعياً يحـب التأمـل والتناظر حـول نقطة معينة. ويفسـر برامسون ذلك بقوله: «إن المناظر الهيغلي لا يعير كبير اهتمام للفوز، وهو يجادل، ببسـاطة، حباً في الجدل. أما هَمُّ البراغماتي الأساسي، واهتمامه الأول إنما يتمثل في «الاسـتمرار في العمل»، والعمل في إطار الممكن والمتاح. وعندما نجمع بين هذين النموذجين في مشـروع عمل واحـد، فمن المحتمـل أن يؤدي الاحتـكاك بينهما إلى انتهاج سـلوك سـلبي –شـكاوى إلى زملاء عمل، أو امتناع عن الاشتراك في الموارد، والمشاركة في المعلومات.

ماذا يجب عليك أن تفعل؟

عـوِّل على «الإثارة التـي تحفز الإبـداع». هذه العبارة مقتبسـة من جيري هيرشـبرغ، رئيس قسم التصميم في شركة نيسان العالمية، الذي اسـتدل عـبر الملاحظة على أنـه غالباً ما تـزداد إنتاجية فـرق العمل، وتتحسـن أفكارهـم، عندمـا تتكـون تلك الفِـرق من أفـراد ذوي رؤى،

وقـدرات، ومعارف، ومهـارات متنوعـة. وفي كتابهمـا: «عندما يتطاير الشرر»، يعلق كل من دوروثي ليونارد و والتر سواب على العادة التي درج عليها هيرشـبرغ على توظيف كل فردين متعارضـين، وجعلهما يعملان معـاً -على سـبيل المثال: التعاقد مـع فنان لديه شـغف بالألوان، للعمل مع مصـمم يفضـل أسـلوب التفكير المنطقي. وقد كتب المؤلفان: «هذا الصراع الفكري أجازه هيرشبرغ مختاراً، معتقداً أنه إن أُطّرت الطاقة المتولـدة عن الجمع بـين النقيضـين بطريقة صـحيحة، ووجهت وجهة الإبداع بدلاً من أن تُسـخر لإثارة الغضب، فسـتتحول إلى محطة توليد طاقة إبداعية».

لا تسمح بجعل الصراع شخصياً:

يلاحظ برامسـون أنـه: «مـن المفيد التنبـه للمزيـج المتفجر الذي يحـدث عند الجمـع بين نمـاذج معينة مـن الموظفين. «إن كنـت واعياً ومتنبهاً لاحتمال حدوث مشـكلات افتراضـية، فسيكون بوسعك اتخاذ تدابـير وقائية تحـول دون وقوعها، أو تقلل من تأثيرها إن هي وقعت، أو -في الحد الأدنى- تكون مستعداً لتفاديها». وتكمن الفكرة هنا في توجيه الشـرر وجهةً يكون عبرها عاملاً من عوامل تحقيق أهداف الشركة -لا تسمح لهم بشن هجمات ذات طابع شخصي.

ساخطون

نعود إلى تينيسـي؛ إلى حيـث كانت كارولين تراقب عـن كثب العمال القليلَ عديدُهم، «الذين كانوا يبتهجون عندما ينشرون معلومات مزيفة؛

كي يروا ما ستتمخض به». هؤلاء العمال، ومن هم على شاكلتهم، غالباً ما يكونون ساخطين؛ ومن الممكن أن يكونوا أكبر مورد للمتاعب الناجمة عن السلبية في ميدان العمل.

كنا جميعاً مشاكسين في وقت من الأوقات، بيد أن ما يميز الساخط -فيما يرى برامسون- هو أن «سلوكه المثير للمتاعب اعتيادي، وأن تأثيراته تطول معظم العاملين الذين يتواصل معهم». ويبدو أن لدى الساخطين «مناعة من كل وسائل الاتصال والإقناع العادية المصممة لإقناعهم، أو لمساعدتهم؛ كي يغيروا أساليبهم». ولكي يساعدك على معرفة هل تتعامل مع واحد منهم، ينصحك برامسون بطرح الأسئلة الآتية على نفسك:

- هل العامل الذي أنت بصدده يتصرف تصرفات مختلفة في ثلاثة مواقف متشابهة؟
- هل رد فعلي غير متناسب مع ما يمليه الموقف؟
- هل ثمة حادثة خاصة أثارت السلوك المثير المتاعبَ؟
- هل بوسع النقاش المباشر والمنفتح أن يخفف من حدة الموقف؟

إن أجبت بـ«لا» عن الأسئلة الأربعة جميعها، فقد يكون الشخص الذي أنت بصدد تقويمه ساخطاً. يقول برامسون: لدى تعاملك مع أفراد من هذا القبيل، اعلم أن رغبتك في مجابهة مواقفهم مباشرة هي رغبة مضللة. إذ إن مواقفهم تكوّنت وترسخت عبر مسيرة حياتهم كلها.

لذلك حاول الامتناع عن استهداف أشخاصهم -حيث إن تصرفاتهم ستكون مرآة لمواقفهم. العدائية التي تكونت عبر زمن طويل مضى، ولن ينتج عنها أي شيء يفيدك.

لا يتعين عليك معالجة السلبية منفرداً

«المعالجون السميُّون» وصف ابتدعه البروفسور بيتر فروست وساندرا روبنسون من جامعة بريتيش كولومبيا. وهو يشير إلى أولئك الذين يحملون أعباء معالجة القلق، والحصر النفسي، والنزاعات المؤسسية متطوعين. هؤلاء المعالجون السميون يريحون الزملاء، ويعينونهم، وينقون الرسائل المشاكسة، ويُسْدون النصح، ويكسبون ثقة الآخرين -إضافةً إلى حملهم أعباء مسؤولياتهم الرسمية. ومع أن شبكة المعالجين السميّين غير الرسمية تعمل في الخفاء معظم الأحيان، فإن عملها يعد ذا قيمة هائلة. إذ يتعين على المديرين أن يعترفوا بهذا العمل المهم، وأن يساندوه «قبل أن تنشب أزمةٌ»، جاء ذلك في مقال لكل من فروست وروبنسون نشراه عام 1999 ضمن مطبوعات هارفارد بزنس ريفيو. علينا أن نتذكر، أيضاً، أن المعالجين السميين يدفعون ثمناً باهظاً مقابل بذلهم جهودهم -يصابون بإعياء شديد، وقرحات (معدية)، ونوبات قلبية. ويحتاجون إلى استراحات دورية منتظمة للتخفيف من وطأة الضغوط التي يتعرضون لها، وإلى مساعدة احترافية، أحياناً؛ كي يتمكنوا من العمل على نحو مجدٍ.

الانسجام المجدي:

يقول برامسون: سواء أكنت تعالج قضية أحد الساخطين، أم صاحب أسلوب مختلف في التفكير، أم عامل يرتاب من جدوى التغيير، فلا تتوقع أن تكون قادراً على تغيير شخصياتهم؛ إلا أن هذا لا يعني أن تدع السلوك السلبي يمر دونما اعتراض.

تشير بعض التقديرات إلى أن أكثر من 80% من أولئك الذين يعدهم زملاؤهم مثيرين المتاعب، لا يعتقدون أنهم سلبيون. فهم لم يُستدعَوا مطلقاً كي يُسألوا عن سلوكهم.

المقاربة التي ينصح بها برامسون، «الانسجام المجدي»، هي «خلاصة تلك التدابير التي تستطيع اتخاذها من أجل تصحيح ميزان القوة: للتقليل من حدة تأثير هؤلاء العمال في سلوك المشاكسين الآخرين في الموقف الراهن».

اكتفِ بمعالجة السلوكيات التي تستطيع أن تحددها بكثير من الضبط والدقة:

على سبيل المثال: التأخر في حضور الاجتماعات، وانتقاد زملاء العمل، أو نشر شائعات مزيفة (كن مستعداً لذكر أمثلة محددة). لكن إن لم يكن للسلوك تأثير ملموس في المعنويات، أو الإنتاجية، أو في معيار أداء آخر، يجبّ عليك ألا تأتي على ذكره. هذا ما ينصح به توبتشيك. فقد يكون الأمر، ببساطة، إظهار أساليب متباينة في التفكير.

اعترف بالقضايا الأساسية:

قد تكون السلبية في العمل نتيجةً لقلة الفرص وضعفها. فعندما تتكلم عن قضايا من هذا القبيل، حاول أن تكون مرشداً بدلاً من أن تكون معلماً. اقصر دورك على طرح أسئلة -تجنب إعطاء التوجيهات والتعليمات؛ كي تكون واثقاً أن المرء يتعلم من التجربة.

رسخ مبدأ المسؤولية:

عالج السلبية كما تعالج مشكلات الأداء الأخرى، وحمّل صاحب السلوك السلبي مسؤولية تحسين سلوكه، واتفق معه على مجموعة من القواعد الأساسية التي يمكن أن تستخدمها لقياس مدى التقدم.

قدم تغذية راجعة بطريقة منتظمة:

فالكاتبان: كينيث كلوك وجوان غولدسميث عبر كتابهما «حل الصراعات في ميدان العمل»، يقترحان عليك: «أن تبدأ بتزويد نفسك بتغذية راجعة، ثم تشرع بعد ذلك في دعوة الموظف الآخر، أو أعضاء في المجموعة للتجاوب. أنت تشير، بهذه الطريقة، إلى مستوى الصدق والاستقامة، والامتناع عن اتخاذ مواقف دفاعية، حيث تأمل منهم أن يبلغوه. إضافة إلى ذلك، تستقبل التغذية الراجعة التي تقدمها بانفتاح أكبر». واظب على جعل التغذية الراجعة بنّاءة، ومحددة، ومرتكزة على العدالة، وتجنّبْ -لدى تقديمها- استخدام نبرة من يصدر حكماً قضائياً.

قبل فعلك أي شيء، حاول ألا تكون حبيس التفكير المبني على التمني. لا تتوقع أن تكون قادراً على استئصال سلبية ميدان العمل من جذورها. لكن، في الوقت ذاته، لا تضلل نفسك بالاعتقاد أن السلبية يمكن أن تزول من تلقاء نفسها. يقر كل من كلوك وغولدسميث بأن معالجة السلوك السلبي تقتضي كفاحاً مستمراً، إلا أن قدرتك على التقدم على صعيد معالجة السلبية، تتعزز عندما تنظر إليها بوصفها فرصةً سانحةً؛ «لإحراز نمو، وابتكار حلول، وإحداث تحول».

قراءات إضافية

"The Toxic Handler: Organizational Hero—and Casualty" by Peter Frost and Sandra Robinson (*Harvard Business Review*, July-August 1999)

Coping with Difficult People by Robert M. Bramson, Ph.D. (1981, Dell Publishing)

Managing Workplace Negativity by Gary S. Topchik (2000, AMACOM)

Resolving Conflicts at Work by Kenneth Cloke and Joan Goldsmith (2000, Jossey-Bass)

When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups by Dorothy A. Leonard and Walter C. Swap (1999, Harvard Business School Press)

إعداد قائمة من لترشيد النقاش التأديبي الصارم

إدوارد بريويت

كاد الأمر أن يكون محتوماً إلى حد بعيد، حيث يتصرف أحد الذين يعدون التقارير لك، أو مجموعة منهم بطريقة غير مقبولة. أحد العمال الذين يعملون بنظام الساعات يتأخر على نحو متكرر، ومندوب خدمة يصرخ في وجه زبون، ومدير يعلق على أداء أحد مساعديه، فيُسمِعه كلاماً لا يليق. تكون هذه التصرفات، أحياناً، فاضحةً وشنيعةً جداً، إلى درجة توجب معها طرد الموظف المعتدي من العمل دونما إبطاء. وبالرغم من أنه في معظم الأحوال لا يتعرض صاحب السلوك المعيب إلى عقاب بهذه الشدة، بيد أن الأمر يعود للمدير في تطبيق معيار تأديبي صارم على نحو متدرج.

أول ما يجب عليك استيضاحه في هذا السياق هو الأمر الذي تنوي إنجازه. هل تتمثل أهداف سياسة الشركة التأديبية في إنزال العقوبات

بحق المخطئين، استجابةً لمقتضيات العدالة؟ أم إن تلك السياسات ترمي إلى دفع العاملين نحو تبني سلوك أفضل؟ خذ في حسبانك أن كلمتي «تلميذ»، و«تأديب» مشتقتان من جذر لغوي واحد يركز على التعليم، أو التكوين. وخلافاً لمعالجة سلوك المعتدي العنيف الذي يحدث عرضاً واتفاقاً، فإن التحدي الأكثر شيوعاً الذي يجابه المديرين، إنما يتمثل في استخدام النقاش التأديبي في تشجيع العامل الذي ارتكب خطأ على إحراز تقدم.

قبل أن تحدث مشكلة

امنح ثقتك وتقديرك للآخر عندما يتطلب الموقف ذلك.

الشرط الأول اللازم والمطلوب تحقيقه قبل الخوض في مناقشة تهدف إلى ضبط السلوك وتهذيبه، يتمثل في جعل المناقشة استثناءً من نموذج النقاش الاعتيادي الذي يقتصر على المديح والتقدير. استخدم طريقةً أخرى: يجب أن تقتصر التدابير التأديبية على عدد قليل من اتصالات المدير السابقة بالعاملين. معظم العاملين مؤهلون وذوو نوايا طيبة، ويتمتعون بانضباط ذاتي. إن اكتفيت بتقديم تغذية راجعة على نحو أساسي، فإنك تكون قد فقدت فرصة تحفيز العمال. يعلم علماء النفس منذ زمن بعيد جداً أن الدعم والتعزيز الإيجابيين، هما أكثر العوامل فاعليةً على صعيد التأثير في السلوك. توثق من إخبارك عمالك أنهم أبلوا بلاءً حسناً -لأن هذا الأمر ضروري، ومهم- حتى إن كان

الأمر الذي تثني عليهم لأنهم فعلوه، ثانوياً نسبياً. افعل ذلك عَقِبَ أي عمل جدير بالثناء والإطراء مباشرة وبانتظام.

إن كان أداؤهم المطرد دون مستوى توقعاتك، فأعلمهم بالأمر.

قد يكون واضحاً لك -بوصفك مديراً- أن أداء عامل بعينه هو دون المستوى المطلوب -أو المتوقع- لكن هل يعلم العامل ذلك؟ في ظل غياب تغذية راجعة منتظمة، واقتراحات تبين طريقة تحسين الأداء، فإن كثيراً من العاملين يميلون إلى الاعتقاد أن أداءهم أفضل مما هو عليه بالفعل. توصلت دراسة أجريت أخيراً إلى أن 80% من الرجال الأمريكيين، يعتقدون أنهم جديرون بأن يصنفوا ضمن الـ 10% الأوائل، عندما يتعلق الأمر بالنشاط والحيوية.

أفصح سلفاً عن القواعد المتبعة في الشركة.

غالباً ما تفضل الإدارة التكتم على سياسة الشركة التأديبية، ربما تخاف أن يبدو الأمر غير ودي، أو أن تبدو الشركة مفرطةً في استعدادها لإنزال العقوبات بالمخطئين. بيد أن غالبية العمال غير المرشحين للعقاب مطلقاً، قد يتعزز سلوكهم القويم، وتشتد عزيمتهم عندما يعلمون أن ثمة حدوداً ينبغي عدم تجاوزها. إن توقعوا أن تكون الشركة صارمة في تصديها للسلوك الرديء، فإنهم سيعفون أنفسهم من تحمل تبعات ارتكاب حماقات.

عندما تحدث مشكلة

لا تتصرف عندما تكون واقعاً تحت تأثير الغضب

تلقي العواطف الجياشة بظلالها على الحكم. وما هو أكثر من ذلك أن الاتهامات المشوبة بحالة من الغضب، تولد استجابةً تجعل العامل ينأى بتركيزه عن أفعاله، محولاً إياه إلى استجابة مديره.

ينبغي أن يراعي التأنيب خصوصية العامل، بحيث يجري بمعزل عن الآخرين

معظم العمال يتوجسون خيفةً من الارتباك الذي يصيبهم، أكثر من خوفهم من التوبيخ ذاته. إن أسأت إلى سمعة إحدى العاملات علناً، فأنت تقلل بذلك من احتمال تحسين أدائها.

اسبر غور المشكلة؛ كي تقرر هل تتعلق بالعامل، أم بظروف العمل

غالباً ما يصعب استبيان الظروف التي تتدخل في قدرة أحد العمال، فتحول بينه وبين إنجازه عمله؛ لأننا، ببساطة، معتادون عليها. إن قليلاً من إعادة ترتيب الأمور يحرر العامل، ويمكّنه من الأداء الجيد. اسأله إن كان ثمة شيء يعيق عمله. إن طرح الأسئلة ضمن هذا الإطار يوضح أنك مهتم بالأداء، لا باللوم والتوبيخ.

اعرض الموضوع الذي تشتكي منه على نحو محدد، وبكلمات تعلق على السلوك الذي تستهدفه تحديداً

حدد الفارق بين السلوك المرغوب فيه، والسلوك الفعلي بعبارات واضحة لا لبس فيها، واعرض الموضوع على العامل من أجل مناقشته. ينبغي أن

يكون عرضك للقضية غير قابل للجدل والنقاش: لذلك يجب أن يركز الحوار على أفعال مشابهة من جانب العامل. على سبيل المثال: لا تفسر المشكلة بوصفها «موقفاً سيئاً»، ولا تفترض أن تكون هذه هي القضية. لا يستطيع المدير أن يعرف ما يدور في ذهن العامل، إلا أنه يستطيع أن يراقب سلوكه: ليقرر إن كان يشهد تحسناً، أو يسوء حالاً، أو يراوح في مكانه.

اذكر الأسباب الكامنة وراء انتهاج الشركة سياستَها

إن حاول أحد العمال تسويغ انتهاكه سياسةَ الشركة بوصفه انتهاكاً ليس ذا شأن، فإن عليك أن تكون قادراً على الدفاع عن الأرضية الصلبة التي تستند إليها سياسة الشركة -على سبيل المثال: تأثير السياسة في الربحية، وعلى الزملاء العاملين، وعلى الالتزام بالحدود التي ينبغي عدم تجاوزها. وإن لم تكن قادراً على فعل ذلك، فقد يكون السبب هو أن الخلل قائم في سياسة الشركة، لا في أداء الموظف أو العامل.

اكسب التزام الموظف بالتغيير

اطلب موافقة الموظفة على تقويم سلوكها. إن معظم العاملين يلتزمون بذلك، عندما تجابه عيوبهم بأسلوب احترافي هادئ. إن أبدت الموظفة نوعاً من المقاومة، فأعد على مسامعها (ما كنت قد قلته لها بغية تأكيده) ذكر الأسباب الكامنة وراء انتهاج الشركة سياستَها. إن التعهد الشخصي أكثر جدوى، وأبقى أمداً من القرار الذي يتخذه المدير رجاء تقويم سلوك الموظف، وإصلاح حاله. إضافة إلى ذلك، فإن كسبك الالتزام بالتغيير، يحوّل تركيز أي نقاشات مستقبلية عن سياسة

الشركة إلى الاستقامة، والأمانة الشخصيتين. والفشل في تحقيق الأمر الثاني، أصعب تبريراً وتسويغاً بما لا يقاس.

دربه دون أن تسدي له النصح والمشورة

ما تحاول أن تفعله عبر النقاش الذي يهدف إلى ضبط سلوك العامل وتهذيبه، هو تعليمه طريقة تحسين أدائه بتوضيح التوقعات المأمولة منه، وبجعله يفهم مسؤوليته التي تقتضي منه أن يتصرف على نحو صحيح. إسداء النصح والمشورة له فيما يتعلق بمشكلاته الشخصية، هو أمر مختلف كلياً، وينبغي تركه للمحترفين من أهل الاختصاص بهذا المجال.

عندما تستمر المشكلة

يفشل أحد العمال، أحياناً، في تحقيق تحسن، أو إنه يحيد عن الطريق القويم. وفي هذه الحال، يمكن أن تؤدي التدابير الآتية إلى تحقيق نتيجة مقبولة ومبررة في النهاية. ويمكن أن تترك الباب مفتوحاً أمام العامل؛ لتغيير موقفه ورأيه، ولتحسين سلوكه باستمرار.

بلّغها رسالة تذكير شفهية:

التقِ بالعاملة كي تذكرها بوعدها إيّاك بإجراء تغيير. بيّن لها -على وجه الدقة- فشلها في الالتزام بالعهد الذي قطعته على نفسها، وتوقعات الشركة على صعيد الأداء. واحرص على قولك لها: يعد هذا التذكير الخطوة الأولى من خطوات العملية التأديبية الرسمية، وأطلعها

بإيجاز على الخطوات التأديبية اللاحقة. قم أيضاً بتوثيق الاجتماع فيما بعد؛ لأن طبيعة الكلام الشفهي غير قادرة على الصمود.

اشرع في تبليغها رسالة تذكير مكتوبة.

بلغها رسالة التذكير الشفهية، وأضف إليها الحقائق المتمثلة في مواظبتها على انتهاج سلوك سيئ، وأخبرها أن توثيق هذا اللقاء سوف يرسل إلى الملف الدائم. يجب أن تعطى العاملة نسخةً مشفوعةً بشرح واضح لما سيجري لاحقاً. وبدلاً من إصدار مذكرة مطبوعة سلفاً، اكتب بخط يدك مذكرة بعد انتهاء الاجتماع تذكر فيها اهتماماتك المحددة، والخطوات المتخذة، واستجابة العاملة.

خذ في حسبانك حصول العاملة على إذن بغياب مبرر مدفوع الأجر.

كثير من الشركات أجازت غياب العامل يوماً واحداً مدفوع الأجر، في هذه المرحلة من مراحل العملية التأديبية. قد يخطر في ذهنك سؤال: لماذا تدفع الشركة مالاً لصاحب السلوك السيئ المطّرِد؟ إن الذي ابتكر هذه الفكرة -قبل عقدين من الزمن- هو عالم النفس جون هبرمان، وهي تنطوي على فوائد متعددة. إنها تسمح بتركيز الانتباه على سلوك العامل باستمرار. ثم إنها تُظهر رغبة الشركة في تحقيق تحسن، بدلاً من رغبتها في إنزال العقوبة. ويمكن أن تحوّل الغضب الذي يشعر به العمال -على نحو قياسي- لدى حصولهم على إذن بالغياب غير مدفوع الأجر، إلى شعور بالذنب. لهذه الأسباب، وجدت الشركات التي تنتهج سياسة منح إجازة غياب عن العمل مدفوعة

الأجـر، أن التكاليف المرتبطـة بالإجراءات التأديبيـة المتبعة لديها قد انخفضـت؛ حيث إن عدد العمال الذيـن يتظلمون، وعدد العمال الذين يكسبون بسبب تظلمهم، قد انخفض.

حرر إنذاراً أخيراً:

إن جانباً أساسياً من مقاربة هبرمان الذي يعرف باسـم «التأديب الإيجابـي»، أو «التأديـب من غير إنزال عقوبة»، يمنـح العاملين خياراً: يطلـب منهـم في أثناء حصـولهم علـى إذن بالغياب، أن يفكـروا فيما تطلبه الشركة منهم على صعيد الأداء. فإما أن يلتزموا بما تمليه عليهم الشـركة في اليوم اللاحق للاجتمـاع مباشـرة، أو أن يذهبوا إلى مكان آخـر. بهذه الطريقة، يكون إذن الغياب المدفوع الأجر أشـدَّ قسـوةً من الإجراء الصـارم، المتمثل في منح إجازة غير مدفوعة الأجر. فبدلاً من تمكن العامل من نعت مديره بأنه ثقيل الظل والوطأة، يُرغم على تحمل المسؤولية عن أفعاله، وعواقبها.

الصرف من الخدمة:

ينبغي عدم النظر إلى الصرف من الخدمة بوصفه الخطوة الأخيرة في سلسـلة إجـراءات العملية التأديبيـة؛ إنه يمثل فشـل العملية. تبيّـن التجـاربُ أن معظـم العمـال الذين يحصـلون على إذن بغيـاب مدفوع الأجر، يعودون إلى أعمالهم موطدي العزم على تقويم اعوجاج سلوكهم. وعندما لا يفعلون ذلك، يكون الصـرف من الخدمة هو العاقبة الحتمية لاختيارهـم. إن طرد العاملين المعاندين والمتصـلبين من قبل الشـركة

التـي تتبع الإجـراءات الآنفة الذكر، يعـد إجراءً مبرراً مـن الناحيتين الأخلاقية، والقانونية كلتيهما معاً.

قراءات إضافية

Discipline Without Punishment by Dick Grote (1995, AMACOM)

Supervision: The Art of Management by George L. Frunzi and Patrick E. Savini (1997, 4th edition, Prentice-Hall)

القلق من مراجعة الأداء
مراجعةً نقديةً

بيفرلي بلارو

إذا نحينــا أبطــال وبطلات التزلــج والرقص على الجليــد العالميين، والممثلين المرشــحين لنيل جائزة أوســكار جانباً، فقلة هــم الناس الذين يستسيغون مشهد تسليط الأضواء على أدائهم الاحترافي، والحكم عليهم مــن قبــل الآخرين. ومــع ذلك، فقد يصــاب الذيــن يخضــعون لعمليات النقد والتقويم بالذهول، عندما يعلمون أن الرهبة التي تصــيبهم بسبب خضــوعهم للنقد، قد تصيب أولئك الذين يُجْرون النقد والتقويم. ثم إن كثيراً من المديرين المسؤولين عن كتابة تقويمات، ينظرون إلى هذه العملية بوصفها مهمة غير مستحبة ولا يحسدون عليها، وهي، إضافة إلى ذلك، محفوفة بمخاطر احتمالات سوء التواصل، وسوء الفهم والتأويل.

يقــول كِلي روبرتســون، نائب رئيس شــركة آرت مرتشــانديزينغ لشــؤون المبيعــات (شــركة متخصصــة في إنتــاج تصــاميم، وتعنى بواجهات عرض المحال التجارية): «ليس ثمة شــيء يسبب امتعاض

العامل واستياءه الشديد، مثل التقويم السيئ والرديء لأدائه. والأمر ذاته يسبب إحباطاً لمراقب العمال».

يقول روبرتسون الذي يمتلك خبرة واسعة على طرفي عملية التقويم كليهما: غالباً ما يعرض مقومو الأداء أنفسهم للمتاعب، بسبب رغبتهم في تجنب إثارة حساسيات العامل الذي ينتهك سياسة شركته.

يقول روبرتسون: «كثير من الموظفين لا يشعرون بالارتياح عندما يكونون عرضةً للتقويم والحكم عليهم، وبناءً على ذلك يميلون إلى الاحتراس عندما يُطلب منهم أن يعبروا عن تقويمهم الشخصي أحدَ الزملاء كتابةً. لكن ما لا يدركونه أن توسل الدبلوماسية يمكن أن يتمخض -فعلياً- عن عواقب تتمثل في إلحاق الضرر بالآخرين، وهي عواقب تشبه تلك التي تنتج عن مقاربة قاسية على نحو مفرط. وبإهدارهم فرصة تقديم نقد ذي معنى ومغزى وهدف، يحرمون أنفسهم، والعاملين الذين يقوّمونهم من أي فوائد عملية. إنهم يحيلون العملية إلى تمرين عبثي، وتافه، وعديم الجدوى، بحيث لا يعدو كونه مضيعةً للوقت».

يكمن الجانب الذي يتطلب دقةً وبراعة -طبعاً- في تحقيق التوازن الدقيق والحساس واللازم؛ لإعداد تقويم بعبارات مفهومة ومستساغة عقلياً؛ لجعل التقويم النقدي يحدث تغييراً حقيقياً. ثم إن النقد المشروع لا يحقق أي هدف إذا قوبل بآذان صماء. ولكي تتوثق من بلوغ رسالتك مرماها رقيقةً وواضحةً، يتعين عليك أن تصقل وجهة نظر تجمع بين الحزم واللين، وتمزج الصدق في الأدب، وتنقد في إطار مشجع، وتكون

شخصيةً واحترافيةً في آنٍ معاً. وبالرغم من أن تنفيذ هذه المهمة يبدو لكثير من المديرين ضرباً من المستحيل، فإن هذا التحدي لا يعد صعوبةً لا تذلل؛ كما يمكن أن يعتقد بعض الناس.

يتعين عليك أن تتذكر أن مراجعات الأداء النقدية الفاعلة تكمن وراء النجاحات التي تُحقق في مجالات لعبة البيسبول، والأوبرا، والكوميديا الناجحة. إن سر النجاح لا يقتصر على المادة التي تقدم، بل يتعداها إلى أسلوب تقديم تلك المادة. إذ ليس مضمون التقويم النقدي، الذي تعده وحده، هو ما يمثل الفيصل الحاسم بين النقد المنتج والمحفز من جهة، والامتعاض المضطرب من جهة أخرى، بل ما يمثل ذاك الفيصل إلى جانب المضمون هو أسلوب الكتابة.

دع حديثك عن إنجازات الموظف يتصدر تقويمك إيّاه

حتى عندما يغلب الطابع النقدي على مراجعة أداء الموظف، فإنها تلقى قبولاً أفضل -على الصعيد النفسي- عندما تبدأ بذكر ملحوظة إيجابية. إن الاعتراف -في أكثر المواقف أهميةً- بإنجازات الموظف تجعله أكثر تقبلاً للتوصيات التي تطلب منه أن يحسّن أداءه مستقبلاً.

تكون في وضع أفضل عندما تصوغ الأهداف الصعبة بعبارات تشير إلى الإنجازات المحتملة التي يمكن أن يحققها الموظف.

ربط الإنجازات بتحديات محددة مذكورة في وقت سابق -في آخر تقويم أجري لأداء الموظف، على سبيل المثال- يقدم دليلاً ملموساً وموضوعياً على التقدم الحاصل. ثم إنه يولد عند الموظف شعوراً بنزاهة مديره وعدالته الذي يجعله يطّلع، سلفاً، على معيار تقويم أدائه.

في حين أنك راغب في الإفصاح عن معايير تقويمك الأداءَ على نحو واضح، لا بد أن تكون راغباً، في الوقت ذاته، في إدراك أن قيمة الموظف تنشأ عما هو أكثر مما تستطيع أنت أن تختصره إلى مجرد أرقام ولوائح. لذلك يتعين عليك أن تمزج الأرقام في إنجازات محددة حققها الموظف -تبين من العائدات النهائية التي بلغت 750,000 دولار أمريكي للسنة المالية 2002. أن جيم تجاوز الرقم المستهدف في كانون الثاني (يناير) الماضي بنسبة 27%. مع مزيد من الإطراء والثناء لشخص الموظف بصفة عامة:

أداء مارك، الذي فاق التوقعات على صعيد المبيعات، يثير الإعجاب إلى أبعد حد في ظل المعطيات الاقتصادية الضعيفة التي تحيط بنا. إن مثابرته، وروح الابتكار التي يتمتع بها دفعتاه إلى البحث عن زبائن جدد خارج نطاق زبائن الشركة التقليديين. واستعداده لطرق كل الأبواب في سبيل تحقيق إنجاز ما، يجب أن يكون نموذجاً يُحتذى من قبل زملائه.

عدم اعترافك بالنتائج المتحققة فقط، بل بالسمات، والسجايا، والسلوك الذي تنطوي عليه الشخصية التي جعلت من إحراز تلك

النتائج أمراً ممكناً، تكون قد سطرت رسالة مديح أكثر تميزاً، وتفرداً، وحفزت الموظف، وجعلته يعتد بنفسه.

الأهداف: يجب أن تكون ذات سقف محدود

بمجرد أن توفر ذخيرةً من المودة، والشعور بالارتياح، والحماسة عبر إبداء اهتمامك بإنجازات الموظف، وثنائك عليه، يجب عليك أن تفيد من الزخم الذي تحقق بتوضيحك الأهداف الواقعية توضيحاً لا لبس فيه؛ استعداداً لجولة تقويم الأداء القادمة. ويجب أن تُظهر اللغة التي ستستخدمها لشرح الأهداف مزيجاً من الأهداف المحددة، والقابلة القياسَ مع أهداف أكثر تجريداً، تأخذ في الحسبان ميزات شخصية الموظف وسماتها. ثم إنه من الأفضل أن تصوغ الأهداف الصعبة بعبارات تصف الإنجازات المحتملة –ستحقق دانا زيادةً في المبيعات تتراوح بين 10% و20%.بدلاً من ربط الأهداف بمعايير صارمة: سوف يحقق فيليب مبيعات جديدة بقيمة 1.5 مليون دولار أمريكي.

باتباعك أسلوباً مرناً في كتابة التوقعات المأمولة، تمنح الموظفة متنفساً مريحاً على الصعيد النفسي، وتوفر لها حافزاً يعينها على تحقيق أداء يفوق المأمول منها. إن هذه المقاربة أفضل من تلك التي تهدف إلى رفع معنويات الموظفة، عقِب فشلها في تحقيق الهدف المرسوم لها.

يجب الربط بين الأهداف الشاملة للشركة وسمات الموظفة وسلوكياتها؛ الأمر الذي يعينها على تحقيق الأهداف المرسومة لها.

القصد هنا هو تسليط الضوء على السلوكيات بطريقة تعزز النزعة الإيجابية فيها: سوف يثابر جون على اقتناصه الجريء الفرصَ في قطاعات لم نلجها من قبل. أجِّل الحديثَ عن أي سلوكيات إشكالية، أو عن افتقار إلى السلوكيات المطلوبة إلى مرحلة معالجة «المواطن التي تحتاج إلى إدخال تحسينات عليها»؛ إن كنت لا تريد أن تفسد الجزء المخصص للحديث عن الأهداف بتضمينه أي تلميح إلى أمر سلبي.

إستراتيجيات: كيف نستطيع أن نصل من هنا إلى هناك؟

بعد أن حددت للموظف نطاق الأهداف، والحالة المزاجية التي ينبغي توافرها لتحقيق تلك الأهداف، فإن الخطوة المنطقية اللاحقة تتمثل في استعراض السبل المختلفة الممكنة لتحقيق النجاح؛ اعتماداً على المقدرات الذاتية للموظف، وفي أسلوب براغماتي يستشرف الأمور استشرافاً عملياً:

سوف تعكف ليزا على تحسين فاعلية معالجة طلب الشراء، عبر الإفادة من أدوات التجارة الإلكترونية.

سوف يتصل فرِد بكل زملائه من خريجي الجامعات، الذين يعملون في مجلات الإعلانات المبوبة، في منطقة تضم ثلاث ولايات.

سوف يتابع جيمس تركيب البرمجيات التي تم التعاقد عليها؛ لتأكيد أنه في نهاية شهر شباط (فبراير) عام 2003. ستكون كل سجلات الموظفين آمنة، ويمكن الوصول إليها عبر الشبكة العنكبوتية.

تتمثل الفكرة هنا في شرح تدابير، وموارد، وخطط عمل بعبارات محددة قدر المستطاع. إن النظرات الفلسفية العامة تندرج تحت عنوان الملخص الختامي -ليس هنا- حيث تكون راغباً في تزويد موظفك بذخيرة من التفاصيل الأساسية العملية للمقاربات، التي يمكن أن يستمد معلومات منها في الدورة اللاحقة.

المواطن التي تحتاج إلى إدخال تحسينات عليها: تعاونْ، لا تؤذِ

أما الآن، بعد أن عرضت كل الأخبار الطيبة -الأساليب التي تألق عبرها الموظف في العام المنصرم، والتوقعات الإيجابية التي انعقد أملكما معاً عليها للعام القادم، وخريطة الطريق التي أوجزت في الكتابة عنها؛ الخريطة التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة- فقد بات التوقيت مناسباً لعرض أي قضايا إشكالية يتعين عليك معالجتها. وسبيلك لتحقيق ذلك يمر عبر عرضك قضيتَك بلغة مباشرة، شريطة ألا تكون ازدرائيةً ومدمرةً.

1- أبرز المعالم الإيجابية ضمن استعراضك نواحيَ السلبية:

لا تكتب: يجب ألا يتأخر مايك في الرد على كل شكاوى الزبائن بأسلوب لبق وملائم. عليك أن تكتب بدلاً من ذلك: سوف يؤكد مايك -أن يأخذ على عاتقه تأمين ردود يومية على كل تساؤلات الزبائن عبر الهاتف، أو عبر البريد الإلكتروني- أن كل زبون يشعر بأنه مطلع على كل مرحلة من كل مشروع.

2ـ صُغ نقدك بعبارات ترمي إلى تحقيق مصلحة مشتركة أعظم شأناً:

على سبيل المثال، عندما تكتب: ستتعهد كارلا ببذل قصارى جهدها إلى جانب زملائها؛ للتخفيف من حدة ضغط العمل، عبر التقليل من إجراء مكالمات شخصية، وإرسال رسائل إلكترونية في أثناء ساعات العمل، فإنك تؤكد أن تصرفك هذا سيولد عند كارلا قدراً من الروح العدائية، وسيتمخض عن نتائج أفضل؛ وهذا أفضل من أن تكتب: سوف تحجم كارلا عن إجراء مكالمات هاتفية شخصية، وعن إرسال رسائل بريد إلكتروني على حساب وقت الشركة.

3- اكسب ولاء موظفك:

على سبيل المثال: خذ في الحسبان وضع موظفك في موقع يستطيع أن يسهم عبره في العمل المشترك إسهاماً فريداً في نوعه.

سوف يساعدني ستيف على تحديد الحل الأمثل لمشكلة توقيت استلام البضائع، والمواد التي نتزود بها من خارج الشركة؛ وذلك عبر إعداد لائحة تتضمن المستجدات، والتطورات الأخيرة. سيتم ذلك مرةً واحدةً أسبوعياً صبيحة كل يوم الإثنين، إلى أن يتم الانتهاء من إنجاز كل مشروع.

4- اعرض على الموظف خيارات مرنة على صعيد معالجة مواطن ضعف الأداء:

عندما تفعل ذلك، تكون قد ولدت عند الموظف شعوراً بالقوة. يتعين عليك، أيضاً، أن توضح أن الخيار ليس بين إيجاد حل

للمشـكلة أو تركهـا دون معالجة، بـل هو ببسـاطة متعلق بطريقة إنجاز هذا الأمر:

سـوف يتمكن مارك مـن تعويض تأخر وصـوله إلى العمل. فعندما يصـل بعـد السـاعة 8:30 صـباحاً، فلـه أن يختار بين اختصـار وقت تنـاول طعـام الغـداء، أو الانصـراف من العمـل في وقـت متأخر عن الوقـت المعتاد؛ وذلك كـي يتمكن من إنجاز كل العمل المطلوب منه تبعاً للبرنامج المقرر.

عواقب ومحفزات:

اعرض جَزَراً، لكن لا تخشَ من استخدام العصا

الآن، بعـد أن وضـحت بعبارات لا لبس فيها ما يسـتطيع الموظف أن يقوم به من أعمال، والآمال المعقودة عليه في إنجاز المهام المطلوبة منه، وكيفيـة إفادته المثلى من الفرص السـانحة له لتحقيق ما هو متوقع منه علـى أكمـل وجه، فقد بـات من المعقـول أن تتحدث الآن عمـا يمكن أن يحمله المستقبل.

إن كان الهـدف من مراجعـة أداء الموظف مراجعـةً نقديةً هو جعل أدائه السلبي للعمل أكثر تنظيماً ونجاحاً، فعليك أن تذكر من الملحوظات ما يشـجعه علـى تحقيق ذلك، لكن اذكـر بكلمات لا لبس فيها سلسـلة العواقب المحتملة:

إن أملـي منعقد على أن تفيد جنيفر خير إفادة من الموارد والنماذج المقترحة عليها؛ بوصـفها وسـائل تعينها على الارتقاء بأدائها وصولاً به

إلى مستوى معايير ومقاييس التقويم في هذه المؤسسة. إن تمكنت جنيفر من تلبية معظم متطلبات تلك المعايير في أثناء الفاصل الزمني المؤقت المحدد بستة أشهر، الذي يفصلنا عن موعد إجراء تقويم جديد لأدائها، فسيُسمح لها -على أن تُوضع تحت الاختبار- بإتمام العمل الذي كلفت به هذا العام. إن لم تتمكن حتى نهاية العام من إظهار مهارة ومقدرة على صعيد تنفيذ المهام المطلوبة منها، فلن تحظى بعقد عمل جديد.

إن كان الهدف العام من التقويم يتمثل في إغداقك الثناء على موظف نموذجي يصلح للاقتداء به، فلك أن تختار بين إسقاط هذه الفقرة كلياً، أو التركيز على الحوافز.

إن دور لاري يتمثل في تنشيط القطاع العقاري الذي أنشأناه حديثاً، وذلك عبر التوسع وصولاً إلى مناطق لم يسبق لنا أن نافسنا فيها. إن تمكن من إتمام هذه المهمة بنجاح حتى نهاية العام، فسيكون شغله منصب رئيس القسم خياراً منطقياً.

إذا تضمنت المراجعة النقدية -كما هي حال معظم التقويمات- مزيجاً من الثناءات والإطراءات، فإنك تستطيع أن تستبدل بفقرة ذكر العواقب فقرةً مختصرةً ومتوازنةً:

> إجمالاً، أنا مسرور بالتقدم الذي أحرزته ماري على صعيد الأهداف التي رُسمت في العام المنصرم. وبالرغم من أنه يتعين عليها أن تعزز متابعتها المشروعات، فقد أظهرت قدرة متميزة على الإبداع في المراحل التي تتطلب

إدارةً للمفاهيم. إن ماري تعد ذخراً للشــركة، وأنا أتطلع قدماً لاستمرار العمل معها.

تذكر أن هدفك من تحرير المراجعة النقدية كتابةً هو تحسين الأداء، لا إنزال عقوبة، أو كيل مديح فارغ. إن الصــدق الممزوج بالذوق واللباقة سـيجعل التجربة -فيما يتعلق بجميع المنخرطين فيها- أقل إثارةً للقلق، وأكثر إنتاجيةً.

«كل ما في الأمر أنني لا أستطيع أن أحمل نفسي على التحدث معها عن ذاك الأمر»

كيف تجري نقاشات صعبة؟

هل حدث لك أن لاقيت متاعب لدى إثارتك قضية زيادة راتبك مع مدير متحجر المشاعر؟ أو هل شعرت، ذات مرة، بأنه لا حول لك ولا قوة لدى مجابهتك مراهقاً يقول: «لماذا لا تثق بي؟»، أو تلكأت في تحرير مراجعة نقدية لأداء زميل عمل، وهو في الوقت ذاته صديق عزيز، تصف فيها أداءه بأنه أقل من متألق؟

في خضم مناقشات صعبة: كيف تناقش أكثر المسائل أهميةً. يزودنا المؤلفون دوغلاس ستون، وبروس باتون، وشيلا هين بطريقة لمعالجة المناقشات التي طالما خشينا الانخراط فيها، وذلك باتباع منهجية خطوة فخطوة.

يقول المؤلفون: تتمثل الخطوة الأولى في تصنيفك المناقشات التي تحاول أن تجريها فعلاً. وتحدث المناقشات على مستويات ثلاثة

مختلفة: في المستوى الأول، تدور المناقشات حول «ماذا حدث؟»، وهي تتعلق بقضية المناقشات التي ما تزال قائمةً. تتضمن المناقشات الصعبة، في معظم الأحوال، اختلافات جوهرية تتعلق بالحقائق الفعلية للقضية. على سبيل المثال: هل تأخر المشروع بسبب ضعف مقدرة مزود الخدمات، أم يمكن أن تعد ظروف عمله مخففة؟

ثانياً: ثمة نقاش يتعلق «بالمشاعر». وثمة احتمال لوجود مشاعر مؤلمة في ثنايا كل محادثة عسيرة. يجب أن نكون قادرين على معالجة مشاعرنا، ومشاعر الفريق الآخر معاً. هل يتخذ مزود الخدمات ذاك وضعاً دفاعياً لا يصدق عندما تشتكي من التأخير لأنه أحمق، أم لخشيته من أن يخسر عقد العمل؟

وأخيراً، يوجد نقاش «الهوية». هل هذه المناقشات تهدد تحديدنا الذاتَ؟ لا أحد يحب أن يصدق أنه عديم الأهلية، أو أنه ليس محبوباً. قد تنطوي المناقشات الصعبة على لحظات قاسية من الاستبطان (فحص المرء أفكاره، ودوافعه، ومشاعره). هل مزود الخدمات مصاب بهوس الكمال، فيساوره شعور بأنه معرض للتهديد عندما يجابه بدليل يثبت أنه في الحقيقة أقل من مثالي؟

عند مستوى الحقيقة، يطلب منا الكتاب أن نركز على ما هو مهم، لا على ما هو صحيح وحقيقي. نفسر عادةً أفعال الآخر، وأفعالنا على نحو مختلف؛ لأن الأمور المختلفة تعد مهمةً لنا. ليس الهدف، هنا، اتهام الشخص الآخر بالكذب، بل الهدف هو أن حاول طرح ما يهم

كل طرف من الطرفين على بساط البحث والنقاش. إن العامل الحاسم -في هذا المقام- يتمثل في عدم إلصاقك التهم على الطرف الآخر على افتراض أنه سيئ النية. يتعين عليك أن تفسح المجال أمامه؛ كي يحدثك هو عن نياته. وعلى نحو مماثل، لا تتجرَّ إلى لعبة تبادل اللوم، والانتقاد، وتحميل مسؤولية الخطأ والفشل؛ لأن ذلك لا يؤدي إلا إلى تأجيج مشاعر الإحباط والعداء لدى الجانبين كليهما.

يشير علينا المؤلفون «بالانتقال إلى محادثات التعلم». ركز اهتمامك على إيضاح نيتك واستيضاح نية الطرف الآخر، وعلى معرفة ما يريده كلا الطرفين، وعلى استكشاف هويتي الطرفين كليهما بنحو جوهري. اسأل مزود الخدمات والمواد ذاك عما فهمه من العقد، وهل بحوزته كل المعلومات التي يحتاج إليها في سبيل إتمام متطلبات العمل. هل كان ينتظر جزءاً مهماً من البيانات التي كان يفترض أن تزوده بها، في وقت محدد، إلا أنك تأخرت قليلاً؟

إضافة إلى ذلك، تحتاج -عند هذا المستوى- إلى الفصل بين النية وما تتمخض عنه. علينا أن نفهم، أولاً، نية الطرف الآخر: هل كان مزود المواد عازماً على إحضار المنتج لك في الوقت المحدد على وجه الدقة، أم ضمن النطاق الزمني الذي وجده مقبولاً فقط؟ إنه سبيلك الوحيد كي تعرف ما هو السؤال. بعد ذلك، نحتاج إلى تبادل الحديث عن التأثير الذي تمخضت عنه تلك النية. يمكن أن يكون للنية الطيبة أثر سيئ في شخص آخر، ويجب على كلا الطرفين أن يعترفا بهذه الحقيقة المُرّة.

عند المستوى الثالث -المشاعر- نحن بحاجة إلى أن نتعلم كيف نعبر عن مشاعرنا بعناية، لا أن نجعل من الحديث عنها مناسبة للتنفيس عن مشاعر الغضب التي تعترينا. علينا أن نمنح الآخرين الوقت والاحترام اللازمين لفعل الشيء ذاته. يتعين على كلا الفريقين تجنب الخط الكلاسيكي الذي يؤدي إلى انحدار مستوى المحادثات الجيدة: «لقد جعلتني أشعر...». تحدث بطريقة تحاكي شعورك، ودع الطرف الآخر يفعل الشيء ذاته.

عند مستوى الهوية، علينا أن نسأل أنفسنا: ما الذي عليه الرهان؟ يقول المؤلفون: إن صرف الموضوع من الذهن هو الاستجابة المناسبة في كل المواقف التي لا تعدو مسائل حياة أو موت. نستطيع، بهذه الطريقة، أن نصوب قراراتنا المتعلقة بإثارة قضايا معينة، أو بصرفها من الذهن ببساطة. وبدلاً من التشبث بقصتك، امنح نفسك وقتاً كي تتعلم من قصة الطرف الآخر عما حدث. بعد ذلك ابتكر قصةً ثالثةً تبدؤها بدعوة الطرف الآخر للتعبير عن مشاعرها، وفهمها الشيء الذي عليه الرهان. اطرح أسئلةً مفتوحةً، وأعد صياغة الأجوبة، واتلُها على مسامع الطرف الآخر؛ كي تتوثق من أنك قد فهمت ما قيل لك، واعترف بمشاعر الشخص الآخر. ما هو الأمر الأكثر أهميةً في علاقتك بمزود المواد والخدمات؟ هل هو تسليم المواد في المواعيد المحددة؟ أم النوعية؟ إن اعتماد قصة تتوافقان عليها يمكن أن يؤدي إلى تحقيق علاقة عمل أكثر نجاحاً وانسجاماً.

يحثنا المؤلفون أخيراً على عدم النظر إلى المحادثات بوصفها مسألة «إما-أو»، بل بوصفها مسألة «كلا الأمرين-و». ولا تقتصر فوائد

هذه الرؤى على جعل المحادثات الصعبة سهلةً، بل تتعدى هذا الحد وصولاً إلى جعلها أكثر إثماراً. تذكر هذا الأمر عندما يسألك -في المرة القادمة- المراهق الذي يدور في فلكك: «لماذا لا تثق بي؟».

قراءات إضافية

Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most by Douglas Stone, Bruce Patton, and Sheila Heen (1999, Viking)

أسرار التواصل
عند المدربين التنفيذيين

كيف تخوض غمار محادثات
تؤدي إلى عمل؟

نيك مورغان

إن وظيفة المدير تقتضـي منه تعليم الموظف، وتدريبه عبر مشكلة أو أزمة تحـدث في العمل. وعندما تكون الأزمة ناجمة عن خطأ شخصي ارتكبه الموظف، تكون الفرصة مهيأةً للمدير؛ كي يسـاعد الموظف على التعلم -وتبديل السلوك الذي أدى إلى حدوث المشكلة.

لكن ليس من السهل لك دوماً أن تعرف ماذا تقول، أو كيف تدرّب، في اللحظات العصيبة خصوصاً. إذ يتألق المدربون التنفيذيون، وينجحون في تلك اللحظات. إن نطاق التدريب التنفيذي يتنامى ويتسـع بسـرعة. يعتقـد المدربـون التنفيذيـون، كـون أجـواء العمل على ما هـي عليه في العصر الراهن، أن عليهم مواصـلة العمل، والتقدم، والتألق في محيط شديد التطلب، وسريع التبدل.

يسعى المدربون التنفيذيون إلى تغيير السلوك عبر إجراء محادثات مباشرة في لحظات أساسية، تتخلل أعمال المديرين التنفيذيين. وأفضل المدربين التنفيذيين أقدرهم على التحكم في المحادثة المركزة: عبر محادثاتهم، أو «مداخلاتهم» كما يدعونها أحياناً. ويتطلعون إلى إحداث تغييرات مستدامة في سلوك زبائنهم.

إذن، ماذا يستطيع بعض من خيرة المدربين أن يعلمونا عن الاتصالات المجدية حقاً؟ كيف تستطيع أن تسخر بعضاً من رؤاهم لخدمة العمل الخاص بك، وبمحادثاتك الشخصية، بحيث تصبح على علم بما يتعين عليك أن تقول، وبالتوقيت المناسب لقوله. إن أساليب التدريب التنفيذي المدرجة فيما يأتي، تعالج مسائل اختيار مادة الحديث وتوقيته، ثم تأخذ في الحسبان العادات الذهنية التي تمكّنك من التواصل بقوة.

ابحث عن لحظات الأزمة

يقول المدربون التنفيذيون: من المفيد انتهاز فرصة حدوث أزمة ما؛ لجعل الناس يرغبون في تغيير سلوكهم، أو في الإصغاء إلى مدرب. لذلك على صعيد اتصالاتك، اختر «لحظات الألم -الفشل في إنهاء عمل في الموعد المحدد، والاقتراح غير المتقن الذي أعيد مع الرفض- وركز عليها. وفي عصر مشبع بالمعلومات، لا يهتم الناس كثيراً بالمحادثات التجارية التي لا تحمل في طياتها أمراً مهماً، وحاجة ملحةً. عليك أن تدرك أنه يجب ادخار وقتك وجهدك للحظات تكون الحاجة فيها أكثر إلحاحاً.

يقول آلان داونز، مدرب تنفيذي ومؤلف كتاب «أسرار المدرب التنفيذي: وسائل مجربة لمساعدة القادة من أجل التفوق في ظل الضغط»: «ليس كل مدير تنفيذي يفشل، هو في أزمة. وإضافة إلى ذلك، معظم المديرين التنفيذيين يتعرضون لأزمات في نقاط مفصلية حاسمة في أعمالهم فقط. إن الفكرة هي الآتية: اللحظة الأمثل في وقت أي مدير تنفيذي -على صعيد العمل- هي تلك التي يعاني فيها أزمةً، حيث يكون التدريب ذا نفع هائل له». المديرة الناجحة تتعلم كيف تختار لحظاتها، تماماً كما يفعل المدرب التنفيذي.

التزم قول الحقيقة

إن هذا شرط سابق ولازم لإجراء محادثات مجدية تتعلق بالتغيير، بيد أن قولها أسهل من فعلها. يقول توماس دجي. ليونارد، مؤسس جامعة التدريب، ومؤلف كتاب «مدرب جوال: 28 إستراتيجية موثوقة للنجاح على الصعيدين العملي والشخصي»: «قول الحقيقة مهارة قد يستغرق اكتسابها والتمكن منها سنوات عدة؛ ذلك لأن قول الحقيقة لا ينساب، دوماً، انسياباً طبيعياً».

كتب مارك توين سلسلة عظيمة من الكتب عن أعضاء في الكونغرس، كونهم أناساً لا يكذبون مطلقاً: «ما لم يكن الكذب ملائماً تماماً». حسناً، لدينا جميعاً هذه الميول إلى قول الحقائق.

ويضيف: «هذا إن كنت راغباً في أن يتحلق الناس الحقيقيون الطيبون حولك؛ لأنه بالرغم من أننا نرغب جميعاً في السعي إلى بلوغ

الحقيقة المثلى (التي هي أقرب ما تكون إلى الكمال) وادعائها، فإن حقيقة اللحظة الراهنة تبقى جذابة جداً جداً.

امتلك رؤية

إن كان لديك رؤية، وكنت قادراً على إيصالها إلى مستمعك، فمن المرجح جداً أن تعقد معه محادثات تحول قوية. إن الرؤى ديناميكية، وجذابة، وساحرة، واكتسابها -فيما يرى ليونارد- ليس بتلك الصعوبة.

> **ينصح المدربون بانتهاز فرصة وقوع أزمة ما؛ لجعل الناس يرغبون في تغيير سلوكهم.**

يقول ليونارد: «يبدو امتلاك الرؤية شأناً كبيراً، ومثيراً الخشيةَ، أليس كذلك؟ لكن هوّن عليك؛ إن الرؤية أمر عملي جداً، وامتلاكها هو تعزيز طبيعي لوجودك، وتوسيعٌ لآفاقك.

يرغب الناس في أن يشعروا بأنهم منخرطون فيما هو أعظم من أنفسهم، فإن كنت قادراً على تزويد مستمعك برؤية، أو تبليغه رسالةً، فمن المرجح جداً أن تكون قادراً على حمله على الانخراط في خطتك الهادفة إلى التغيير. لذلك لا تكتفِ بمجرد الطلب من الموظف التابع لك أن يعود ويكرر العمل الذي اقترحته عليه.

اشرح له مدى أهمية المقترح في نظر الشركة، ثم اطلب منه أن يعود، ويواظب على العمل بمقتضاه.

استخدم المفردات المناسبة

إن هـذا الأمـر هو أصعب منـالاً مما يبـدو عليه؛ لأنـه يعني تخلي المـرء عن مزاعم فهم مـا ليس يفهمه، وهجر الرطانة (لغة مضـطربة غير مفهومة)، وأن يكون صـافي الذهن لا مشوشـه، وأن يتخلى عن كل الأساليب التي تهدف إلى تغليف الأمور الصعبة التي تحتاج إلى الحديث عنها؛ سـعياً وراء إضـفاء جو موات، التغييرَ بطبقةٍ زائفة من السـكر، بحيث يجعل الطعمَ المرَّ مستسـاغاً. وتكمن السخرية في أن استخدامك هذه الأدوات والوسـائلَ تجعلك أكثر سحراً وجاذبيةً عند الآخرين؛ لأن مستمعيه يكتشفون فجأة أنهم يستطيعون أن يثقوا به.

أشرك عاطفتك الذاتية

يبدو أنه ما يزال كثير من رجال الأعمال يعتقدون أن العمل والتجارة مجالٌ تموت فيه كل العواطف الطيبة. ودّعْ حياتك الشخصية في المنزل؛ لأن العمل هو عالم الإنسان الآلي.

لا شـيء يمكـن أن يكـون أكثر بعداً عـن الحقيقة من هـذا المنطق؛ كما يجمـع المدربون التنفيذيون. وعلى العكس مـن ذلك، فإن المديرين التنفيذيـين -والمدربـين- الذين لا يسـتطيعون أن يأتـوا بعواطفهم إلى ميادين العمـل، أو لا يرغبون في ذلـك، محكوم عليهم بالفشـل. يقول داونز: «قد يدور في ذهنك سؤال: ألا يستطيع أي مدير تنفيذي أن يكون ذا نمـط معين في العمل، وأن يعيش ذاته الحقيقية في البيت؟»، الجواب هـو: لا. «مـن المؤكد أنك تسـتطيع أن تؤدي هذا الدور على مدى شـهر

من الزمن، أو سنواتٍ قليلة، لكن بعد ذلك ستبدأ قبضتك التي تمسك بقيمك ومشاعرك بإحكام، بالتراخي شيئاً فشيئاً».

ما يزال كثير من رجال الأعمال يعتقدون أن العمل والتجارة مجال تموت فيه كل العواطف الطيبة. لا شيء يمكن أن يكون أكثر بعداً عن الحقيقة من هذا المنطق.

تسمى هذه العملية تفكيكاً، وهي مهلكة التواصل. قلة هم رجال الأعمال البارعون في فن التمثيل، والقادرون على التواصل بحميمية ظاهرة تغلف عواطف فاترةً.

إن كانت عواطفك لا تستطيع أن تكون صادقةً في تواصلك على صعيد العمل، أو كنت غير راغب في ذلك، فاعلم أنك تعمل في مجال لا يناسبك.

متّن اتصالاتك بتأسيس علاقات قوية مع الآخرين

يقول جيمس فلاهرتي، مدرب تنفيذي، ومؤلف كتاب «التدريب يثير التفوق عند الآخرين»: العلاقة القوية هي عماد التدريب الناجح، وهي غالباً ما تكون نتاجَ جهد مدروس وهادئ.

كتب جيمس يقول: «يعتقد الناس، أحياناً، أن العلاقات هي أمر طبيعي، وهي بذلك إما أن تتكون من تلقاء ذاتها، أو لا تتكون، وإن أي تدخل في مجريات عملية طبيعية من هذا القبيل، يُعدّ تعبيراً عن أحد تجليات الحاجة العصبية إلى التحكم والسيطرة، أو إلى الانخراط في عملية تغيير ما. إن نموذج العلاقة الضرورية للتدريب هو ليس ذاك المرتكز على «الكيمياء»، إنه مسألة انفتاح، واتصال، وتواصل، وتقدير، وصفاء، والتزام مشترك أكثر من أي شيء آخر.

طبعاً، نحب بعض الناس أكثر من غيرهم؛ يقول جيمس: «هذا الأمر غير مهم عند المدربين، وهو غير ذي شأن على صعيد تأسيس علاقات تدريبية ناجحة». ما يهم في هذا المجال هو الثقة.

تواصل من موقع
الوعي والإدراك

ثمة خصيصتان أخريان لا بد للراغبين في أن يكونوا فاعلين ومؤثرين، على صعيد التواصل، من امتلاكهما: الوعي، ومعرفة الذات. لا بد لك من الفهم العملي والنفسي للحقل الذي تعمل فيه، ويجب أن يطول هذا الفهم ذاتك، إضافة إلى الناس الذين تتواصل معهم. لن تكون قادراً -دون فهمك ذاتَك- على فهم حدود فاعليتك الذاتية بوصفك عاملاً في مجال التواصل.

ما هو مكمن قوتك في نظر أي شخص آخر -أهو موطن قوة أم نقطة ضعف؟ هل أنت عاكف على محاولة تغيير سلوك زميل، أم سلوك أحد

مرؤوسيك؟ الإدراك هو عماد الإصغاء الجيد. والإصغاء، بالطبع، هو أمر أساسي لا غنى عنه، ولا بد منه في أي محادثات مجدية تهدف إلى تغيير السلوك.

والآن، حوّل هذا الإدراك نحو ذاتك. فالمتميزون في عالم التواصل يعرفون المناطق العمياء في عوالمهم الذاتية، ويشتغلون بها. ينصحك ليونارد بالتنقيب عن أسوأ مواطن الضعف في شخصيتك، وتحديدها: «هل أنت جبان؟ كذاب؟ متبلد الشعور؟ برم، نافد الصبر، ضيق الصدر؟ أناني؟ غير متمكن من عملك؟ أم أنك أسوأ من كل ذلك؟».

يتابع ليونارد قائلاً: «الآن، انظر عن كثب إلى موطن الضعف الذي أمعنت فيه، ستجد شيئاً ذا قيمة عظيمة». هل تعتقد أنك جبان؟ قد تكون شخصاً شديد الحساسية، وهذه نعمة حقيقية.

ويقول أيضاً: «قد يكون موطن الضعف معْلماً عظيماً من معالم شخصيتك».

ازدهر التدريب التنفيذي ازدهاراً كبيراً في السنوات الأخيرة، بسبب إدراك اشتداد حمى المنافسة، ولأن الرهانات في ميادين العمل قد أضحت اليوم أكبر منها في أي وقت مضى.و في ظل هذه الأجواء، أضحت مهارات التواصل القوي بالغة الأهمية للمديرين الراغبين في التمكن من التأثير في سلوك من يدور في أفلاكهم، من موظفين، ومرؤوسين، وغيرهم.

إن الإفـادة من أسـرار المدربين وتطبيقها في مجال اتصـالاتك، قد يوفر عليك الوقت والمال اللازم للاستعانة بمدرب.

قراءات إضافية

Secrets of an Executive Coach: Proven Methods for Helping Leaders Excel Under Pressure by Alan Downs (2002, AMACOM)

Coaching: Evoking Excellence in Others by James Flaherty (1999, Butterworth-Heinemann)

The Portable Coach: 28 Surefire Strategies for Business and Personal Success by Thomas J. Leonard (1998, Scribner)

التغذية الراجعة في صيغة المستقبل

هال بلوتكين

في العام المنصرم وفرت مؤسسة كيلي للخدمات -مؤسسة توظيف- وظائف جديدة لـ 700,000 عامل. إن نوعية التغذية الإدارية الراجعة التي يتلقاها أولئك العمال، غالباً ما تقرر نجاحهم أو فشلهم؛ كما يقول ستيف آرمسترونغ، نائب رئيس شركة عمليات سوق المترو. ويضيف قائلاً: «إن التغذية الراجعة تتربع فوق أعلى قمة؛ لأنه لا يمكن أن يحدث أي شيء جيد في ظل غيابها».

إن هذا الأمر يعد حقيقةً مسلماً بها في شركة تطلب، على نحو منتظم، تغذية راجعة من المؤسسات التي ترسل إليها عمّالاً؛ لتقرر كيفية أداء العمال أعمالَهم.

لكن في كثير من الشركات، تعد التغذية الراجعة أمراً يرهب جانبه، أو يتم تحاشيه، أو ينفذ على نحو تعوزه الحماسة في أحسن الأحوال. وهذا أمر مخجل؛ لأن التغذية الراجعة هي مفتاح تحرير الوعد المتمثل في تحقيق تقدم مستدام.

إذن، كيف تُطبّق برامج التغذية الراجعة، دون أن تنفّر منك الموظفين الذين تريد أن تساعدهم؟

إن لم تصغِ إلى موظفيك،
فإن احتمال إصغائهم إليك
يغدو ضعيفاً.

الجواب: هو أن تبدأ بتغيير المحادثات، وتحويلها عن الأداء -الماضي إلى التغيير- المستقبل. بمعنى آخر، بدلاً من لومك أحد الموظفين لارتكابه أخطاء في الماضي، تكلم عن حاجة الموظف إلى تحسين أدائه تحديداً. حددْ للموظف هدفاً كي يعمل على تحقيقه، ولا تلقِ إليه بإرث ثقيل كي يتغلب عليه. إن هدفك النهائي هو «حث الناس، وتنشيطهم، وتزويدهم بالطاقة؛ ليؤدوا الدور الذي تريدهم أن يؤدوه، ولكي ينجحوا في تحقيق التنمية التي يتعين عليهم تحقيقها»؛ هذا ما يلاحظه تشارلز إتش. بيشوب الابن في كتابه «اجعل التغيير يتحقق مع شخص واحد كل مرة».

يتعين على المديرين، وعلى المشتغلين في أقسام الموارد البشرية، أن يقوّموا قدرة الموظفين على تحقيق التغيير، لا أن يكتفوا بتقويم أدائهم؛ كما يقول بيشوب. عندما يفهم الموظفون أنه يجب عليهم أن يبذلوا قصارى جهودهم في سبيل تحقيق تقدم وتحسن مستدام، فمن المرجح جداً أن يتخذوا تدابير إيجابية بوصفها نتاج التغذية الراجعة، بدلاً من أن يتصدوا لها.

لا يـروق التغيير كلَّ الموظفين؛ وفي الحقيقة، كثير منهم لا يشـعرون بالارتيـاح حيالـه، ومنهـم من يقاومـه بشراسـة. ومن الضـروري لك -بوصـفك مديراً لهـم- أن تبلغهم أن مؤسسـتك تـولي إرادة التغيير، وتحسين مستوى الأداء أهميةً كبرى.

عندمـا تفهم التغذيـة الراجعة في هذا السـياق، تغدو وسـيلةً محل ترحيب من قبل الموظفين الذين يمكن أن يفيدوا منها على صعيد تحقيق أهدافهـم الذاتية، التي تتطلع إلى التقدم، بدلاً مـن أن تكون أداةً توقع الرهبة في النفوس. مراجعات الأداء الرسمية نصف السنوية توفر ناقلة مثالية تعيد تنشيط عمليات التغذية الراجعة.

سهِّل عمل التغذية الراجعة باتباعك

عملية تتألف من ست خطوات

جـاء في كتـاب من تأليف جـاك إتش. غروسـمان، ودجـي. روبرت باركنسون تحت عنوان «كيف تغدو مديراً ناجحاً ولائقاً»:

«إن أنجزت عملك بطريقة صحيحة، فسوف يتحقق تواصل متطور، بحيـث يتمكن كل موظفيك من معرفة الأداء المتوقع منهم، ومن تقويمه من حيث الجودة والضـعف». وينصـح الكاتبان بطريقة تتكون من ست خطوات، تسهيلاً لتحقيق تغذية راجعة:

1- عرف النجاحات والإخفاقات:

كـن محدداً. لا تقل لموظف أنه غالباً مـا يتأخر عن الدوام. اذكر له عدد المرات التي تأخر فيها في زمن محدد البداية والنهاية. كن محدداً

كذلك عندما تمدح موظفاً؛ اذكر مثلاً مقدار الوقت، أو مبلغ المال الذي اقتصدهما للشركة. وعندما تنعقد جلسة محادثات بينك وبين أحد الموظفين، يوصيك غروسمان وباركنسون «بأن تركز على الأفعال، لا على استنتاجاتك».

وفي الحقيقة، إن أكبر الأخطاء التي يمكن لأي مدير أن يرتكبها، تتمثل في إغفاله تقديم تغذية راجعة لعمال ينبغي أن يكونوا محل تقدير واحترام. يجب ألا يشعر أحد بأنه قد سُلب حقه في تقديره حق قدره. إن نحو 25% من العمال الجيدين الذين تركوا أعمالهم، فعلوا ذلك نتيجة عدم تقدير جهودهم، وعدم إيلائهم اهتماماً خاصاً؛ تبعاً لمسح أجراه معهد روبرت الدولي عام 1998. ويكفي أن تضن بمنح تغذية راجعة لأفضل عمالك؛ كي يذهبوا بمواهبهم إلى مكان آخر.

إن إعطاء موظفين مشاكسين تغذيةً راجعةً، يتطلب درجةً أكبر من المهارة والحساسية. وفي هذه المواقف، يجب أن يعي المديرون مسألة التمييز بين التغذية الراجعة العاطفية، والواقعية. فالتعبير لموظف عن الغضب، أو خيبة الأمل، أو الغضب باستخدام لغة الكلام أو أي لغة أخرى، قد يكون عديم الإثمار، ومعوّقاً بلوغَ الهدف.

الخلاصة: حاول تجنب إطلاق العنان لعواطفك، وتركها تعترض سبيلك. تقيد -بدلاً من ذلك- بمناقشة سلوكيات تتعلق بالقضية التي هي موضوع البحث. وتذكر أن التواصل أرحب من تحيط به الكلمات، فالتواصل يستخدم لغة الجسد، وتعابير الوجه، ونبرة الصوت

أيضــاً. قد يتمخض الخطأ في اســتخدام أي من هذه الوسائل بتفاقم السلوك الإشــكالي، ويؤدي إلى مجابهات، بدلاً من المناقشات المثمرة والبناءة.

يلاحظ روبرت باكال في «التعامل مع الموظفين المشاكســين» أنك «إن حاولت تقديم شيء من التغذية الراجعة استناداً إلى وقائع وحقائق، في حــين أن إيحاءاتــك، التي لا تتخذ من لغة الكلام وســيلةً للتعبير، توحي بأنك في حال من الغضب الشديد، فعندها من المرجح أن يتخذ الموظف وضعاً دفاعياً، أو عدائياً».

2- كف عن الكلام، واشرع في الإصغاء:

اطلب مــن الموظفين أن يجيبوا عــن ملحوظاتك، وانتبــه لكلماتهم، وللغة أجسادهم. اطرح أسئلة كلما دعتك الضرورة؛ لتتوثق أن الفرصة أتيحــت لهم كاملةً؛ كي يطرحوا وجهات نظرهم. وما لم تصــغِ لما يتعين علــى أحــد الموظفين قوله، فمن غير المرجح أن يصــغي لمــا يجب عليك الإدلاء به.

3- ناقش ما ينطوي عليه السلوك:

إن كنت بصــدد معالجة سلوك إشــكالي، فأطلع الطرف الآخر على العواقب المحتملة باســتخدامك عبارات لا لبس فيها؛ مثل احتمال وضع الموظف تحت التجربة، والاختبار زمناً معلوماً، أو عدم إفادته من الجولة القادمة لزيادة المرتبات، أو تنزيل درجته على الســلم الوظيفي. إضافة

إلى ذلك، أعلم الموظفين الذين أبلوا بلاءً حسناً بأنهم سيتقاضون زيادات على مرتباتهم، أو سيتلقون نوعاً آخر من التقدير إن كانت هذه هي طبيعة الحال. إن إعطاء معلومات محدودة عن العواقب، تزود الموظفين بمعايير يقوّمون، استناداً إليها، سلوكَهم، ويعدلونه.

أحد الأساليب الناجحة في التعامل مع الموظفين المشاكسين خاصة، يتمثل في تخصيصك وقتاً إضافياً لمساعدتهم على استيعاب العواقب التي تفرضها المؤسسة عليهم بسبب سلوكهم. إن فشلت إحدى الموظفات -على سبيل المثال- في الرد فوراً على مكالمات أحد الزبائن، فمن الممكن أن تبين لها كيف أضر تصرفها في مستوى رضا الزبون. توثق من أنها تفهم الأسباب التي دعت إلى تكليفها بعمل أمر معين. إن الموظفين المسلحين بمعلومات من هذا القبيل، من غير المرجح أن ينظروا إلى التغذية الراجعة بوصفها توجهاً استبدادياً، أو إجراءً تأديبياً.

4ـ اربط بين الإنجازات الماضية والتغييرات التي تدعو الحاجة إليها:

ابحث عن المجالات التي حقق الموظف فيها نجاحاً، ثم بيّن كيفية الإفادة من السمات والمزايا، التي أدت إلى ذلك النجاح في تعزيز النقاط التي تتطلب إدخال تحسينات عليها. لا تكتفِ بالوعظ، وإسداء النصح؛ عزز ثقة الموظف بإفساحك المجال أمامه كي يعرف -على وجه الدقة- ما الذي دعاك إلى الاعتقاد أنه سيتمكن من معالجة أكثر المهام أهميةً، في العمل الموكول إليه أمر تنفيذه. اشرح له العلاقة بين المتطلبات الراهنة لميدان العمل، وإنجازاته السابقة.

إحـدى الطرق الممتازة الكفيلة بإيصـال هذا النموذج من المعلومات إلى العمال الذين لم يسـتطيعوا الإلمام به، تتمثل في اسـتخدام التغذية الراجعة الجماعية في سبيل تعزيز التغذية الراجعة الشخصية. ويمكن تحقيـق ذلـك بإيجاد أجـواء غير تصـادمية، مثل الدعـوة إلى اجتماع للعاملين في أحد الأقسام، أو لإحدى مجموعات العمل، حيث تتم مناقشة موضـوع بعينه -لِنَقُلْ: تحسين مسـتويات رضا أحد الزبائن- دون وضع أي من الموظفين في مأزق، أو موقف حرج.

شـجع أفضـل موظفيك على المشـاركة في هذه اللقـاءات؛ لحملهم علـى تبادل الأفكار والخبرات مع الموظفـين الذين لا يرقى أداؤهم إلى المسـتوى المطلوب. حاول أن تجعل هذه النقاشـات تدوم طويلاً، بحيث تتمكن من إلقاء الضـوء على مواطن التحسـن المحتمل، وتعزيزها من قبـل المجموعـة. بعد ذلـك، التقِ بالموظفة المشاكسـة علـى انفراد بعد الاجتمـاع، وأعد على مسـامعها ذكر أي نقاط يمكـن أن تكون مرتبطة بها على نحو خاص.

جاء فيما كتبه بـاكال: «كلما ازدادت موارد التغذية الراجعة المتاحة للموظف المشـاكس، تعـزز احتمال إصـغائه إلى الرسـائل التي تطالبه بتحقيق تحسينات، والعمل وفقاً لها».

5ـ اتفق مع الموظف على اعتماد خطة عمل:

اسـأل الموظف عـن الخطوات التـي يسـتطيع اتخاذها لمعالجة القضـايا التـي تم تناولهـا. التمس منـه تزويـدك باقتراحاته. إذ

يلاحـظ كل من غروسـمان وباركنسـون أن هذا يعدّ «تكتيـكاً قوياً؛ لأنـه من المرجـح أن يتابع الناس الأعمال التي تكـون نتاجَ أفكارهم حتى إنجازها، أكثر من متابعتهم أعمالاً تُملَى عليهم إملاءً من قبل شخص آخر».

تحقق أن تكون الأفكار والبرامج والخطط واقعيةً -وقابلةً للقياس إن كان ذلـك ممكنـاً- ثم دون هذه الخطط، واشـرع في العمل عليها مع الموظف.

6- تابع:

حـدد زماناً ومكاناً للقـاء جديد من أجل إجـراء مراجعة نقدية رسـمية؛ للوقوف على التقدم الحاصل المرتبط بخطة العمل. لكن لا تؤجل التواصـل مع الموظف إلى أن يحين ذاك الموعد. بدلاً من ذلك، اجعـل من تطوير خطة العمل نقطة انطلاق، لعقد مزيد من لقاءات التغذيـة الراجعة غير الرسـمية؛ وهذا ما يميز المديـر الناجح. ابقَ على اتصـال بالموظفـين؛ لإعلامهم هل ينفـذون العمل وفق الخطة المرسومة، ولتنبيههم في حال تقصيرهم.

يقلل توافر خطة عمل متفق عليها كثيراً من مشكلة التوقيت المرتبطة بالتغذية الراجعة.

تخفـف المثابرة من حدة التوتر، الذي غالبـاً ما يهيمن على لقاءات مراجعة الأداء.

تذكر أن تعبر عن تقديرك

يجب أن تكون مبدعاً أيضاً عندما يتعلق الأمر بتقديم تغذية راجعة إيجابية متطورة. يمكن أن تكون الطريقة المباشرة كلمات شكر وعرفان؛ كما تقول بربارا إي. غلانز في «عالج الموضوع بعناية: تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم».

تقترح غلانز على المديرين أن يسطروا كتب ثناء وإطراء، وأن يضعوا نسخاً منها في ملفات الموظف الشخصية، أو أن يدْعوا العمال لقضاء سهرة جميلة في المدينة، أو أن يفاجئوهم مفاجأةً سارةً بمنحهم يوم إجازة، أو أن يمنحوهم بطاقات لحضور مسرحية، أو حفل موسيقي، أو بطاقات دعوة للعشاء، أو بطاقات تسوق مجاني في المطاعم والمحال المفضلة لديهم.

إن كان هذا يعني كثيراً من المتاعب، فتذكر الملحوظة التي تسوقها غلانز: «الموظفون لا يتخلون عن مؤسساتهم، بل يهجرون رؤساء العمل».

قراءات إضافية

The Complete Idiot's Guide to Dealing with Difficult Employees by Robert Bacal (2000, Alpha Books)

Making Change Happen One Person at a Time: Assessing Change Capacity Within Your Organization by Charles H. Bishop, Jr. (2001, AMACOM)

Handle with Care: Motivating and Retaining Employees by Barbara A. Glanz (2002, McGraw-Hill)

Becoming a Successful Manager by Jack H. Grossman and J. Robert Parkinson (2002, Contemporary Books)

المسهمون

- **قنسطانطين فون هوفمان**: أحد المسهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.

- **ديفيد وايتماير**: يكتب عن تصميم ميدان العمل، وإدارة الموظفين، والثقافة المتعلقة بالعمل المكتبي.

- **باول ميشلمان**: محرر في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.

- **ليلى بوث**: مدربة تنفيذية ومستشارة متخصصة في الثقافة التنظيمية. تُدَرّس في كلية مركز تطوير الأعمال التجارية الصغيرة في وارتون التابع لجامعة بنسلفانيا.

- **مونسي دجي. ويليامز**: أحد المسهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.

- **كين كلوك وجوان غولد سميث**: مستشاران ومدربان متخصصان في حل الصراع، والوساطة، والتغيير التنظيمي. مؤلفان مشاركان في تأليف كتاب: حل الصراعات في العمل: دليل كامل لكل عامل في مجال عمله.

ريبيكا إم. سوندرز: كاتبة تكتب في مجال الإدارة وتتخذ من مدينة نيويورك مقراً لها.

جامي هيغنز: كبير مستشارين شركة مونيتر، منشأة استشارية عالمية تتخذ من كمبريدج، ماساتشوستس مقراً لها. **ديانا سميث**: شريكة في تصميم العمل ورئيس جامعة مونيتر للديناميات التنظيمية.

- **إدوارد بريويت**: أحد المسهمين في مجلة هارفارد لتطوير الإدارة.

- **بيفرلي بلارو**: درّس اللغة، والأدب، ومناهج الكتابة في يل، وكورنل، وكلية ويلوك.

- **نيك مورغان**: محرر سابق في هارفارد لتطوير الإدارة.

- **هال بلوتكين**: كاتب ومحرر يتخذ من بالو آلتو في كاليفورنيا مقراً له. محرر سابق لـ إنتربرنور Entrepreneur في مجلة العام Year magazine. يكتب حالياً عموداً صحفياً بصورة منتظمة لـ سان فرنسيسكو كرونايكلز إس إف غيت دوت كوم San Francisco Chronicle's SFGate.com.

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review **Interviews with CEOs**	3294
Harvard Business Review on **Advances in Strategy**	8032
Harvard Business Review on **Appraising Employee Performance**	7685
Harvard Business Review on **Becoming a High Performance Manager**	1296
Harvard Business Review on **Brand Management**	1445
Harvard Business Review on **Breakthrough Leadership**	8059
Harvard Business Review on **Breakthrough Thinking**	181X
Harvard Business Review on **Building Personal and Organizational Resilience**	2721
Harvard Business Review on **Business and the Environment**	2336
Harvard Business Review on **The Business Value of IT**	9121
Harvard Business Review on **Change**	8842
Harvard Business Review on **Compensation**	701X
Harvard Business Review on **Corporate Ethics**	273X
Harvard Business Review on **Corporate Governance**	2379
Harvard Business Review on **Corporate Responsibility**	2748
Harvard Business Review on **Corporate Strategy**	1429
Harvard Business Review on **Crisis Management**	2352
Harvard Business Review on **Culture and Change**	8369
Harvard Business Review on **Customer Relationship Management**	6994
Harvard Business Review on **Decision Making**	5572

Harvard Business Review on **Effective Communication**	1437
Harvard Business Review on **Entrepreneurship**	9105
Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People**	5564
Harvard Business Review on **Innovation**	6145
Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise**	130X
Harvard Business Review on **Knowledge Management**	8818
Harvard Business Review on **Leadership**	8834
Harvard Business Review on **Leadership at the Top**	2756
Harvard Business Review on **Leadership in a Changed World**	5011
Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times**	1806
Harvard Business Review on **Managing Diversity**	7001
Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries**	1828
Harvard Business Review on **Managing People**	9075
Harvard Business Review on **Managing Projects**	6395
Harvard Business Review on **Managing the Value Chain**	2344
Harvard Business Review on **Managing Uncertainty**	9083
Harvard Business Review on **Managing Your Career**	1318
Harvard Business Review on **Marketing**	8040
Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance**	8826
Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions**	5556
Harvard Business Review on **Mind of the Leader**	6409
Harvard Business Review on **Motivating People**	1326
Harvard Business Review on **Negotiation**	2360
Harvard Business Review on **Nonprofits**	9091
Harvard Business Review on **Organizational Learning**	6153
Harvard Business Review on **Strategic Alliances**	1334
Harvard Business Review on **Strategies for Growth**	8850
Harvard Business Review on **Teams That Succeed**	502X
Harvard Business Review on **Turnarounds**	6366
Harvard Business Review on **What Makes a Leader**	6374
Harvard Business Review on **Work and Life Balance**	3286

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدٍّ إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب آسر؛ بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبةً لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

Management Dilemmas: **When Change Comes Undone**	5038
Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly**	5046
Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield**	290X

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: **Negotiation**	1113
Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation**	1121
Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition**	8741
Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People**	875X
Harvard Business Essentials: **Finance for Managers**	8768
Harvard Business Essentials: **Business Communication**	113X
Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)**	2896
Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small**	3213
Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge**	290X

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر، ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

The Results-Driven Manager: **Face-to-Face Communications for Clarity and Impact**	3477
The Results-Driven Manager: **Managing Yourself for the Career You Want**	3469
The Results-Driven Manager: **Presentations That Persuade and Motivate**	3493
The Results-Driven Manager: **Teams That Click**	3507
The Results-Driven Manager: **Winning Negotiations That Preserve Relationships**	3485
The Results-Driven Manager: **Dealing with Difficult People**	6344
The Results-Driven Manager: **Taking Control of Your Time**	6352
The Results-Driven Manager: **Getting People on Board**	6360
The Results-Driven Manager:	